



## **PIANO IMPRESA 2021 – 2024**

*a cura del Consiglio di Amministrazione*

**presentato in Assemblea dei Soci il 23/12/2021**

| <b>DA REVISIONARE in data:</b> | <b>data effettiva revisione</b> | <b>Firma per il CdA:</b> |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| <i>Giugno 2022</i>             | 30/03/2022                      |                          |
| <i>Dicembre 2022</i>           |                                 |                          |
| <i>Giugno 2023</i>             | 23/09/23                        |                          |
|                                |                                 |                          |

## INTRODUZIONE

In questo documento, il Consiglio di Amministrazione in carica definisce gli obiettivi (*output*) da **raggiungere nel prossimo triennio (conclusione a maggio 2024)**.

Punto di partenza – o **input** – a cui si fa implicito riferimento, che fanno da sfondo al piano, sono :

- gli obiettivi del *precedente Piano 2018-2021*
- le riflessioni emerse **nell'Assemblea dei Soci** di Rinnovo del CdA (giugno 2021)
- le suggestioni emerse dal confronto con i tecnici **dell'Area Comunicazione**, impegnati in un costante monitoraggio e ascolto interno
- le idee scaturite da momenti di **formazione del nuovo CdA**, con la consulenza di formatori di Confcooperative nazionale
- i **3 assi strategici del PNNR** e le relative “missioni” (almeno 4 su 6 sono attinenti alla nostra Mission)

Rispetto il triennio precedente, si confermano alcuni obiettivi che, necessariamente (a causa del periodo di Emergenza Sanitaria che stiamo vivendo), hanno visto una *sospensione forzata* e dunque possono essere perseguiti solo con la ripresa di determinate attività.

Tuttavia, niente è come prima dell'inizio della Pandemia e dunque anche le scelte già in essere nel precedente triennio, quali la scelta di perseguire **l'incremento di attività rivolte al privato** o di **mettere a valore sempre più il know how che ci viene riconosciuto anche dalla Committenza Pubblica**, richiedono oggi un ripensamento profondo in termini di modalità, sinergie, investimenti.

Guardando inoltre al nostro interno, ci rendiamo conto che

- “*aleggia*” in più settori un vissuto personale di stanchezza e affaticamento, che va riconosciuto, compreso, in un quadro più generale di incertezza e talora sconforto, per i cambiamenti in cui ci troviamo immersi e difficili da “controllare”
- lo stesso traguardo dei 30 anni di attività, appena festeggiati, impone una riflessione: la Cooperativa ha bisogno di fare un “salto” qualitativo, di aggiornare il proprio modo di procedere (spesso lento e sempre uguale a se stesso) seppure salvaguardando i forti valori che ne hanno consentito la crescita fino ad ora e che affondano le radici nella L.381/91, ma richiedono necessariamente una attualizzazione

La situazione intorno a noi, d'altra parte, ci fa riflettere

- in un CONTESTO ESTERNO complesso, in continuo mutamento, è chiaramente difficile “pianificare” (in qualsiasi ambito, in qualsiasi organizzazione); si rende necessario oggi, procedere piuttosto anno per anno.

*Vogliamo però mettere in luce, in questa premessa, anche i segnali di un fermento e di un movimento che, nonostante tutto, abbiamo già avviato e sono in atto.*

La spinta a migliorarci e ad essere pronti al cambiamento, ha portato alle decisioni di

- favorire un ricambio generazionale tra gli amministratori (nuovo CdA da maggio 2021)
- coinvolgere un'Agenzia esterna per un più dettagliato Piano di “comunicazione” sia esterna che interna
- rafforzare le partner-ship con altre Aziende profit e no-profit del territorio, per ampliare la possibilità di nuove commesse
- utilizzare un nuovo software Gestionale e migliorare il sistema informatico, per favorire al meglio i flussi operativi
- inserire, nello staff dell'ufficio Amministrativo, una nuova risorsa per il Controllo di Gestione, così da elaborare Budget più tempestivi e fruibili dai responsabili dei servizi

## **NOTA METODOLOGICA**

*il presente Piano si compone nella prima stesura (dic.21) di **Obiettivi generali**, a cui sono abbinate **alcune possibili Azioni**; la pianificazione dettagliata per la loro realizzazione, inclusa l'individuazione di **responsabili**, di **budget** e di **indicatori** di verifica (Risultati attesi), viene riportata in un successivo documento (FASEDUE) risalente a MARZO 2022 e successivamente **integrato durante le fasi di revisione**.*

Gli OBIETTIVI che si prefigge il Piano d'Impresa 2021/2024 sono suddivisi in diversi ambiti, di seguito elencati

**AREA ORGANIZZAZIONE** p. 5

**AREA RISORSE UMANE** p. 6

**AREA SOCI** p. 7

**AREA COMUNICAZIONE** p. 8

**AREA *PRODUZIONE*** p. 9

**Per OBIETTIVI AGGIORNATI,  
si rimanda al documento più dettagliato, denominato “FASE DUE”, che  
integra e sostituisce quanto riportato nelle pagine seguenti**

## AREA ORGANIZZAZIONE

Per adeguare la struttura organizzativa alle nuove esigenze di maggiore efficienza, nel fornire i dati necessari alla *pianificazione/progettazione*, a vari livelli, si prevede di:

1. arrivare "a regime" con strumenti di CONTROLLO GESTIONE, quali resoconti mensili e verifiche trimestrali per Area (da riportare in CdA) ed elaborazioni di BUDGET (anche per pianificazione ANNUALE) e creazione di un Business Plan
2. mettere a regime lo strumento – APP - per la RILEVAZIONE PRESENZE
3. prevedere una funzione nuova per la ricerca di "progettazione finanziata" (*anche con l'aiuto iniziale di un supporto esterno*) e la partecipazione a reti/alleanze, necessarie per progetti di grandi dimensioni, dando valore alla "reputazione" della Cooperativa nel territorio e portando "risorse" aggiuntive per il *Core Business*

## AREA RISORSE UMANE

*Motivazione e professionalità* sono le parole-chiave. Ruolo centrale nella nostra Cooperativa è ricoperto in questa direzione dalla funzione del COORDINATORE o Responsabile d'AREA.

A partire da segnali di "scarsa" efficacia del ruolo ora in atto (servizi fermi, partecipazione a gare solo su invito di altri, senso di fatica, turn over di coordinatori non adeguati, operatori non abbastanza seguiti), si prevede di:

1. Lavorare sul profilo del Coordinatore (a partire da una revisione della Job Description) e sui processi a supporto del coordinatore (già citati, rilevazione presenze/ fatturazione – ricerca e selezione personale – preparazione budget) perché possa davvero essere un RUOLO percepito dai dipendenti come di aiuto e presente
2. Rivedere modalità di RICERCA e SELEZIONE del PERSONALE, ripensando anche l'idea di fondo di un Ufficio Personale che assuma funzioni e ruoli nuovi, nella direzione di un ufficio Risorse Umane più ampio (per dotarsi anche di “spazi” e procedure dove intercettare il malcontento, la fatica, ed elaborare percorsi specifici, di *formazione*)

## AREA SOCI

La scelta di diventare *soci*, parte attiva di una cooperativa sociale, e in particolare della cooperativa “Germoglio”, richiede una consapevolezza che non è sempre scontata, nei Soci nuovi, ma anche in Soci con un’appartenenza di più lunga data, che avvertono e spesso segnalano la necessità di maggiore condivisione e scambio; per favorire la crescita nei *Soci* di una assunzione di responsabilità più consapevole ed eventualmente il passaggio a ruoli via via diversi, si prevede di:

1. rivedere il **percorso di formazione dei SOCI speciali**, aperto a TUTTI I SOCI
2. pensare una formazione/aggiornamento più “continui”, per **valorizzare uno “stile”, per condividere di più** (*attraverso più incontri informali – anche gite, dove potersi conoscere in modo spontaneo e più comunicativo*); valutare se istituire una **GIORNATA DEL SOCIO**, ovvero un calendario di date, come
  - . momenti di riflessione culturale
  - . momenti di conoscenza
  - . occasioni per “prendersi cura” dei nostri serviziper viverci davvero come un’entità unica e “inter-comunicante”
3. formalizzare e arricchire **il rapporto mutualistico verso i Soci**, al di là del lavoro (quali *buoni spesa o altro*)

## **AREA COMUNICAZIONE**

Il *Piano Triennale per la Comunicazione* (a cura di IT-Estense – 2021/2023) costituisce la cornice e dunque il riferimento per gli obiettivi di miglioramento relativi a questa area. Il costante confronto permette di rimodulare eventuali azioni, nella direzione di una maggior corrispondenza alle attese dei Soci. Si prevede di:

1. verificare la fattibilità di avviare la misurazione dell'IMPATTO SOCIALE, come strumento utile a “comunicare” i risultati raggiunti a destinatari interessati al tema
2. proseguire la redazione del BILANCIO SOCIALE e Report di SOSTENIBILITA', quale importante occasione di coinvolgimento degli Stakeholder, interni ed esterni
3. presidiare la comunicazione su diversi Social, non solo Facebook, con maggior utilizzo di video, strumento più potente e immediato
4. approfondire il tema della Comunicazione INTERNA, perché riesca a raggiungere efficacemente l'obiettivo di un coinvolgimento e di un maggior senso di appartenenza

## AREA PRODUZIONE

| AREA:                                             | OBIETTIVO:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA INFANZIA                                     | <p>1. MANTENIMENTO DELLE ATTUALI STRUTTURE</p> <p>a) investire in una proposta educativa INNOVATIVA, anche con nuove partner-ship CON ATTENZIONE A MANTENERE "IDENTITA' GERMOGLIO", valorizzando le peculiarità esistenti e riconosciute, a partire da un COINVOLGIMENTO ATTIVO DELLE ATTUALI EQUIPE (<i>prevedere incontri con genitori, ecc</i>)</p> <p>b) attuare un <i>efficientamento</i> delle strutture, con eventuali accorpamenti</p> <p>c) monitorare il risultato economico dei servizi in Appalto per attente valutazioni nelle future Gare</p> |
| AREA SOCIO-ASSISTENZIALE                          | <p>2. RINNOVAMENTO DELL'OFFERTA DEI CENTRI EDUCATIVI</p> <p>a) Progetto Residenziale per <i>Minori stranieri</i></p> <p>b) Progetti SOCIO-OCCUPAZIONALI (Avvicinamento al lavoro per 18enni – Training occupazionali per Adulti)</p> <p>c) Ritrovare un'identità dei Centri Educativi attraverso idee innovative (in particolare per la fascia "elementari") a partire dal coinvolgimento degli stessi operatori</p> <p>3. SVILUPPO DEGLI INTERVENTI EDUCATIVI DOMICILIARI CON PRIVATI anche con adulti CON FRAGILITA' e/o DISABILI</p>                     |
| AREA MOBILITA'                                    | <p>4. RAGGIUNGIMENTO DEL PAREGGIO DEL SERVIZIO RICICLETTA nel triennio, aumentando la produttività (<i>affrontando le difficoltà dell'attuale sistemazione</i>)</p> <p>5. (se riparte il progetto della VELOSTAZIONE) sviluppo PROGETTO ACCOGLIENZA TURISTICA in sinergia con altri servizi e ripresa dei progetti di inserimento, di laboratori ecc</p>                                                                                                                                                                                                    |
| AREA AUSILI                                       | <p>6. Aggiudicazione della Gara futura con AUSL per gestione Magazzino</p> <p>7. SVILUPPO del lavoro del settore: (VERIFICANDO LA MARGINALITA') con case di Riposo e (incrementando vendita/noleggior/manutenzione) ai cittadini</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| AREA AMBIENTE                                     | <p>8. RAGGIUNGIMENTO DEL PAREGGIO delle Lavanderie</p> <p>9. sviluppo Servizio Rifiuti</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| AREA RISTORAZIONE                                 | <p>10. <u>ENTRO IL 2022</u> raggiungimento della sostenibilità economica dei servizi (Bar "381" e Ristorante "381"), OPPURE valutazione di varie ipotesi:<br/>o chiusura o valutazione di <u>QUALE</u> perdita "tollerare" a fronte del valore sociale raggiunto (DA DETTAGLIARE) o <b>TRASFORMAZIONE</b> in solo laboratorio di PRODUZIONE (per salvaguardare occupazione e commesse attive (Art. 22 – Laboratori ecc.) e spazi di FORMAZIONE</p> <p>11. Investire nel progetto del Bar</p>                                                                |
| ALTRE ATTIVITA'<br>B<br><u>Servizi innovativi</u> | <p>12. SVILUPPO di NUOVE COMMESSE con Aziende/Privati<br/>(a. Edicola – b. <b>Agricoltura sociale</b> – c. Conto Terzi – d. progetti sportivi – e. Sviluppo di NUOVE OFFERTE DI SERVIZI E PRODOTTI legati all'utenza ANZIANI (Senior HOUSING e progetto "portierato")</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |