



OBIETTIVI CDA TRIENNIO 2023 – 2026

A cura di:

**Paolo Marengo, Eleonora De Fazio, Andrea Montagnini,
Debora Vitton Mea e Andrea Marengo**

b N.	Obiettivo	Responsabili	Indicatore	Standard	Rischi	Attività e Strumenti	Tempi	Valutazione efficacia
1	Bilancio d'esercizio a pareggio.	DG CDA COORD. DESK/AMM.	BILANCIO TRIMESTRALE CONTROLLO GESTIONE	ATTIVO O PAREGGIO	MANCANZA LIQUIDITA' FATTORI POLITICI FATTORI ECONOMICI FATTORI SANITARI	CONTROLLO GESTIONE BUDGET SERVIZI CONTROLLO CDF BANCARI RINEGOZIAZIONE INTERESSI BANCARI CC	1 ANNO	BILANCIO D'ESERCIZIO STABILITA' ECONOMICA CAPACITA' ECONOMICA FINANZIARIA
2	Consolidamento servizi esistenti	CDA RDT DG COORD. POOL	SERVIZI A PIENO REGIME RAPPORTI COMMITTENZA	SERVIZI A PIENO REGIME	CESSAZIONE AFFIDAMENTO MANCANZA RAPPORTI COMMITTENZA VARIABILITA' RETTE SANZIONI	CONTROLLO DI GESTIONE COMPETENZE AMMINISTRATORI POOL TECNICO DESK/AMMINISTR. SUPERVISIONE TECNICA AI COORDINATORI MONITORAGGIO CONSIGLIERE DELEGATO	TRIENNIO	SERVIZI A PIENO REGIME SOSTENIBILITA' ECONOMICA RATING POSITIVO
3	Aprire settore turistico-culturale. Lidi balneari, Case vacanze/Ostelli	DG RDT DESK/PERS. CDA DESK/GARE DESK/PROG. POOL	BILANCIO TRIMESTRALE CONTROLLO GESTIONE MASS-MEDIA REPORT SICUREZZA AUDIT QUALITA' (non conformità)	2 LIDI e 1 OSTELLO	CONCORRENZA POCA PROFESSIONALITA' POCA QUALITA' FLUSSO TURISTICO FATTORI ECONOMICI FATTORI SANITARI FATTORI POLITICI	COOP. VERSO PROBO POOL TECNICO SSM RESP. RICERCA E SVILUPPO BUSINESS-PLAN CONTROLLO DI GESTIONE DESK/GARE & PROGETTI	1 ANNO	BILANCIO D'ESERCIZIO CAPACITA' ECONOMICA FINANZIARIA FEED-BACK COMUNICATIVO SODDISFAZIONE CLIENTI RICONOSCIMENTO SUL TERRITORIO
4	Servizio Alzheimer. Complesso San Michele a Foglizzo	DG RDT DESK/PERS. CDA DESK/GARE DESK/PROG. POOL	BILANCIO TRIMESTRALE CONTROLLO GESTIONE	AFFIDAMENTO SERVIZIO	CONCORRENZA POCA PROFESSIONALITA' POCA QUALITA' FATTORI ECONOMICI FATTORI SANITARI FATTORI POLITICI	COOP. VERSO PROBO POOL TECNICO SSM RESP. RICERCA E SVILUPPO BUSINESS-PLAN CONTROLLO DI GESTIONE DESK/GARE & PROGETTI	TRIENNIO 2023 2026	BILANCIO D'ESERCIZIO CAPACITA' ECONOMICA FINANZIARIA SODDISFAZIONE CLIENTI

5	Servizio “autismi”, “disturbi alimentari”.	DG RDT DESK/PERS. CDA DESK/GARE DESK/PROG. POOL	BILANCIO TRIMESTRALE CONTROLLO GESTIONE	CONVENZIO NI SERVIZI	CONCORRENZA POCA PROFESSIONALITA’ POCA QUALITA’ FATTORI ECONOMICI FATTORI SANITARI FATTORI POLITICI	COOP. VERSO PROBO POOL TECNICO SSM RESP. RICERCA E SVILUPPO BUSINESS-PLAN CONTROLLO DI GESTIONE DESK/GARE & PROGETTI ACCORDO VALDOCCO	1 ANNO	BILANCIO D’ESERCIZIO CAPACITA’ ECONOMICA FINANZIARIA SODDISFAZIONE CLIENTI
6	Gruppo volontari e servizio civile universale (SCU).	DG RDT DESK/PERS. CDA DESK/GARE DESK/PROG. POOL	QUALITA’ EMPATIA	NUMERO CONVENZIO NI SCU e COORDINA MENTO VOLONTARI	POCA PROFESSIONALITA’ POCA QUALITA’ FATTORI ECONOMICI FATTORI SANITARI FATTORI POLITICI	COOP. VERSO PROBO POOL TECNICO SSM RESP. RICERCA E SVILUPPO BUSINESS-PLAN CONTROLLO DI GESTIONE DESK/GARE & PROGETTI STAKE HOLDER	1 ANNO	SODDISFAZIONE CLIENTI FIDELIZZAZIONE VISIBILITA’
7	Formazione specifica amministratori impresa sociale.	DG RDT DESK/PERS. CDA FORMAZIONE QUALITA’ POOL	DELIBERAZIONI DECISIONI AUTONOME PARTECIPAZIONE	ATTESTATO	POCA PROFESSIONALITA’ POCA QUALITA’ (Nell’offerta) FATTORI ECONOMICI	AGENZIE FORMATIVE FONCOOP LEGACOOP ASSOFORMAZIONE	1 ANNO	AUMENTO COMPETENZE AUTONOMIA INDIPENDENZA
8	Marketing dei servizi	DG RDT DESK/PERS. CDA DESK/GARE DESK/PROG. POOL RR&S	QUALITA’ SERVIZI AFFIDABILITA’ SERIETA’ CURRICULUM AZIENDALE CURRICULUM PROFESSIONISTI AUDIT QUALITA’ FORMAZIONE	NUMERO CONTRATTI	CONCORRENZA POCA PROFESSIONALITA’ POCA QUALITA’	COOP. VERSO PROBO POOL TECNICO SSM RESP. RICERCA E SVILUPPO BUSINESS-PLAN CONTROLLO DI GESTIONE DESK/GARE & PROGETTI	TRIENN IO 2023 2026	SODDISFAZIONE CLIENTI STIPULA CONTRATTI AFFIDAMENTI

OBIETTIVI TRIENNIO 2023-2026

- 1) **Bilancio d'esercizio a pareggio.**
- 2) **Consolidamento servizi esistenti.**
- 3) **Aprire attività nel settore turistico-culturale: lidi balneari, case vacanze/ostelli.**
- 4) **Aprire servizi Alzheimer presso il Complesso San Michele di Foglizzo.**
- 5) **Aprire servizi sull'autismo e i disturbi alimentari.**
- 6) **Costituire gruppi di volontari e aderire al servizio civile universale SCU.**
- 7) **Formazione specifica per gli amministratori delle imprese sociali.**
- 8) **Effettuare marketing dei servizi per altre aziende (BRANDING AZIENDALE).**

APPENDICE: Costituire società nel settore immobiliare.

ARTICOLAZIONE OBIETTIVI:

- 1) Il pareggio di bilancio è condizione essenziale per garantire alla cooperativa, oltre alla regolarità del conto economico, un maggiore potere contrattuale finanziario con le banche o altri enti erogatori di credito. Abbassare i tassi di interesse e i CDF (*commissione fatta pagare per la possibilità che la banca fornisce al cliente di avere o utilizzare un fido*) bancari permette alla cooperativa di avere minori spese fiscali, aumentando conseguentemente la propria disponibilità economica per effettuare investimenti in progetti educativi, creando servizi ed occupazione.
- 2) Raggiunta una certa stabilità economica, è importante lavorare affinché siano mantenute tali condizioni a garanzia di futuri e auspicabili sviluppi d'impresa. Tale obiettivo dovrebbe assicurare la sostenibilità economica della cooperativa, la piena capacità d'accoglienza dei servizi, producendo un rating positivo nei confronti degli istituti di credito. Strumenti necessari all'uopo saranno il controllo di gestione, con la possibilità di monitorare mese per mese il trend economico, assicurando la possibilità di correggere eventuali anomalie di percorso; Il Pool tecnico, costituito nel gennaio 2023, al cui interno le diverse professionalità potranno apporre un contributo tecnico di qualità, sia sul piano progettuale che organizzativo; Il Desk amministrativo/contabile, la cui azione di verifica e controllo, contribuirà, in modo sinergico, all'efficacia del controllo di gestione; infine, sarà altrettanto utile, sul piano dell'efficienza, la formazione che gli amministratori del consiglio d'amministrazione riceveranno, utile all'acquisizione di maggiori competenze specifiche. Uno strumento predisposto alla verifica sarà anche costituito da una apposita commissione composta da alcuni consiglieri delegati all'interno del CDA. Tale commissione incontrerà i coordinatori e le equipe di lavoro al fine di creare una comunicazione

costante e funzionale. Non vanno comunque sottovalutati i rischi a cui si può incorrere nel raggiungimento dell'obiettivo in oggetto, quali: le eventuali cessazioni degli affidamenti ricevuti in gara d'appalto, vuoi a causa del termine naturale della concessione che per problemi politico/strutturali; le difficoltà comunicative con gli Enti appaltanti, sia di tipo relazionale che di contenuto; la difficoltà dovuta all'adeguamento delle rette sanitarie e alberghiere nel caso dovessero diminuire non garantendo quanto finora erogato sia in termini professionali che di qualità; le sanzioni in cui dovessimo incorrere per inadeguatezza dei minutaggi, infrazioni al capitolato d'appalto o legate ai rapporti con l'utenza.

- 3) Questo obiettivo possiamo ritenerlo il più innovativo del decalogo degli indicatori. La natura turistico/alberghiera e non più solo socio/assistenziale, pone la cooperativa di fronte ad una sfida copernicana. Aprirsi al settore turistico/culturale, gestendo Lidi e stazioni balneari, Ostelli e Case delle vacanze, prevede un cambio di passo notevole rispetto alla forma mentis e alle capacità tecnico/progettuali in seno alla cooperativa. Nell'estate del 2023 la Cooperativa ha ricevuto l'affidamento quadriennale per la gestione dell'Ostello "La Steiva" di Piverone, la cui gestione, per scelta progettuale e per peculiarità dell'ente, non dovrà ripercorrere la precedente esperienza fatta a San Germano nel 2013/2016. Salvaguardando il progetto legato alla "Via Francigena", l'Ostello non sarà solo meta e sosta dei pellegrini, ma si aprirà al territorio organizzando eventi culturali, sportivi, musicali, ecc., coinvolgendo la cittadinanza e facendo da volano per il rilancio del territorio piveronese. Per raggiungere questo obiettivo triennale occorrerà coinvolgere tutte le figure apicali della cooperativa e i vari funzionari dei desk strategici come quello delle gare e progetti e del personale. Gli strumenti utilizzati saranno il Pool tecnico, il Responsabile ricerca e sviluppo, il social media manager, il controllo di gestione (business plan), il sopraccitato desk progettuale e i consulenti di "Versoprobo", recentemente contrattualizzati per aiutarci nelle gare d'appalto. I rischi di questa operazione non sono pochi e tra questi possiamo elencare la concorrenza (sicuramente spietata), la poca esperienza nel settore (sopperita in parte da Versoprobo), la poca qualità, i fattori dovuti al flusso turistico (vedi rincari dei prezzi), i fattori sanitari (covid docet) e i fattori politici (vedi finanziarie e scelte governative). Il raggiungimento di tale obiettivo dovrebbe avere riflessi sperati nel bilancio d'esercizio (aumento fatturazione e anche ricavi), nella nostra potenziale capacità economica e finanziaria, nel feed-back comunicativo, nella soddisfazione dei clienti e soprattutto nel riconoscimento ottenuto sul territorio che ci renderebbe oltre che credibili, anche accreditabili.
- 4) Il possibile coinvolgimento nel progetto di riqualificazione dell'ex IPAB di Foglizzo (Convitto Salesiani), è sicuramente un obiettivo difficile ed ambizioso. In questo momento siamo in una fase interlocutoria che ci vede nella posizione di possibili partner commerciali/gestionali per quello che compete le nostre conoscenze professionali. L'apertura di una struttura complessa come una casa di riposo nel Complesso San Michele, è una sfida che vede come attori protagonisti non solo i tecnici, tra i quali ci annoveriamo, ma anche e soprattutto i committenti politici. La nostra professionalità si limiterebbe alla progettazione di un polo "Alzheimer" tenendo conto dell'elevata domanda e della insufficiente offerta di servizi. In questo percorso saranno coinvolti strumenti quali il Pool tecnico (investito già a gennaio 2023 della questione), il Responsabile ricerca e sviluppo, il Responsabile di direzione tecnica, il Desk

gare e progetti, il controllo di gestione per lo studio di fattibilità, il social media manager e la Direzione generale. I fattori di rischio sono molteplici e sono riferibili alla concorrenza nel settore RSA, alla nostra poca esperienza (anche in questo caso ci si potrebbe avvalere della consulenza di Versoprobo), la poca qualità, ai fattori economici e finanziari, ai fattori sanitari e, come si diceva pocanzi, a quelli politici. La valutazione dell'efficacia post affidamento, permetterà di evidenziare qualità quali la capacità economica e finanziaria, il miglioramento del bilancio d'esercizio (in termini di ricavi) e la soddisfazione del sistema clienti (utenti, famiglie, Enti committenti, stakeholder).

- 5) L'apertura di servizi dedicato agli "Autismi" o ai "Disturbi alimentari" rientra nel sistema di collaborazione con altre realtà cooperative, di partenariato, in questo caso con la Cooperativa Animazione Valdocco. Tra la nostra e la Cooperativa Valdocco si è raggiunto un accordo di partnership atto a costituire nuovi servizi di pubblica utilità, mancanti sul territorio. Per il raggiungimento di questo obiettivo saranno coinvolti, oltre alla già citata Cooperativa Valdocco, il Pool tecnico, il Responsabile Ricerca e sviluppo, il controllo di gestione, il desk gare e progetti, il social media manager e i consulenti di Versoprobo. I rischi e gli eventuali ostacoli sono ravvisabili nella numerosa concorrenza, nella nostra poca competenza in materia e nei fattori variabili quali quello economico, politico e sanitario. La validità dell'efficacia sarà possibile ricontrarla sul bilancio d'esercizio, sulla capacità economica e finanziaria e sulla soddisfazione del sistema cliente (utente, famiglie, Ente pubblico e stakeholder).
- 6) Una parte di questo obiettivo era già stato pianificato nella programmazione 2020/2023 ma a causa di molteplici fattori, tra i quali quello determinante degli effetti dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid 19, non era stato possibile perseguire. Quanto al Servizio civile universale (SCU) la questione per ora è in una fase embrionale. Con il supporto di Legacoop abbiamo seguito una formazione specifica ed ora siamo accreditati a ricevere 8 volontari del servizio civile, suddivisi nei due servizi accreditati: 4 presso il Gruppo appartamento disabili "Piracanta" ad Ivrea e 4 presso il Servizio richiedenti asilo "Altrove", con sede a Burolo. Si tratta quindi di rendere operativo lo SCU a partire dal 2024. Gli strumenti atti al raggiungimento dell'obiettivo sono principalmente di carattere tecnico e comunicativo. Il Pool tecnico rientra di necessità nella prima categoria, mentre per la parte comunicativa, di promozione e persuasione è indispensabile coinvolgere la figura del social media manager (SMM). Sul fronte del reclutamento dei volontari si riscontrano le maggiori difficoltà, perché il mercato è estremamente elitario e poco appetibile. Inoltre l'offerta è deficitaria. Enti che da anni perseguono tali finalità in questi ultimi anni stanno registrando notevoli difficoltà di reclutamento e forse questo aspetto investe anche sfera personale degli interessi delle persone giovani. Tra i rischi, oltre quelli sopra elencati, non vanno tralasciati anche quelli dovuti alla poca conoscenza della materia e alle solite variabili economiche, politiche e sanitarie. La valutazione dell'efficacia è da riscontrare principalmente sulla visibilità ottenuta e sulla fidelizzazione conseguente.
- 7) Il contesto economico in costante evoluzione, pone l'accento su aspetti tecnici e metodologici che tengono in considerazione la rivoluzione digitale, i cambiamenti geopolitici, quelli demografici e soprattutto quelli relativi al mercato di riferimento. Le imprese moderne per essere maggiormente competitive devono saper afferrare i segnali di cambiamento, promuovendo adattamenti rapidi ed

efficaci a processi decisionali tempestivi, condivisi e informati. Le capacità di comprendere le trasformazioni del contesto di riferimento, costruire un piano strategico, interpretare i dati economico/finanziari e orientare i processi interni, sono competenze indispensabili per garantire sostenibilità dell'impresa cooperativa. Lo sviluppo aziendale è infatti da sempre influenzato dalle competenze delle persone e dall'organizzazione dei processi decisionali e operativi. Questo specifico obiettivo tende a migliorare e specializzare le competenze tecniche dei singoli Consiglieri d'amministrazione, sia nelle capacità manageriali dei consiglieri che sono chiamati quotidianamente ad una gestione consapevole e competente della propria impresa cooperativa; acquisire alcune chiavi di lettura dell'attuale contesto in cui le aziende operano e strumenti operativi per consentire di svolgere il proprio ruolo in modo competente e responsabile; acquisire capacità di analisi dei mercati e del proprio business, finalizzato alla strategia d'impresa orientandosi al tempo stesso al soddisfacimento di nuovi bisogni; far nascere nuove sinergie strategiche aziendali e interaziendali attivando filiere di collaborazione innovativa e creando migliori condizioni di crescita dal territorio. In sintesi la formazione dovrà vertere all'acquisizione di contenuti valoriali, giuridici, organizzativi, economico/finanziari e strategici. Al termine del percorso formativo saranno studiate e valutate nuove forme di corresponsione adeguata al ruolo, che tenga conto delle competenze assunte e del livello di responsabilità conseguente. Strumenti necessari al raggiungimento degli obiettivi sono ovviamente le agenzie formative con le quali collaboriamo da anni quali Foncoop, Legaccop e Assoformazione. I rischi possono essere riconducibili alla poca qualità ricevuta dagli enti formatori e a fattori economici che potrebbero limitarne l'investimento. Sono indiscutibilmente alti, invece, i benefici che si riceverebbero da tale formazione sia in termini di aumento delle competenze, sia come maggiore autonomia e indipendenza nelle scelte tecniche.

- 8) Alla luce delle competenze gestionali quasi quarantennali, sarebbe interessante che la cooperativa si sperimentasse in una sorta di "Branding aziendale" atto a trasmettere ai clienti e agli stakeholder l'immagine aziendale che desideriamo tramandare. Per immagine si intende quell'insieme di capacità e competenze, solitamente definite con know-how ("saper fare" o "competenza") intendendo le esperienze e le abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa. In sostanza si tratterebbe di trarre beneficio economico delle capacità tecniche/progettuali, sia dei singoli desk operativi che dei servizi. Soggetti e attività coinvolte in questo percorso per il raggiungimento dell'obiettivo, sono il Pool tecnico, Organismo di vigilanza (Odv) della 231 (Il Decreto Legislativo 231/2001 ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento giuridico il principio della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per specifiche tipologie di reato commesse da amministratori e dipendenti delle Aziende), il Responsabile ricerca e sviluppo, il controllo di gestione, il desk gare e progetti e soprattutto il social media manager (SSM) per la parte relativa alla promozione e vendita del prodotto. I rischi di tale operazione sono essenzialmente concentrati nella numerosa concorrenza e nella poca conoscenza delle modalità di promozione. Il feed-back potrebbe concretizzarsi nella stipula di contratti come fornitori, negli affidamenti ricevuto e nella soddisfazione del sistema cliente (utente, famiglia, Ente e stakeholder). Indicatori necessari ed essenziali

per strutturare il percorso sono sicuramente la qualità dei nostri servizi, l'affidabilità, la serietà, il curriculum aziendale, il curriculum dei singoli professionisti e la formazione.

Appendice: Il Consiglio d'amministrazione si impegna a verificare ed analizzare se esistono i presupposti per costituire una impresa immobiliare, parallela alla nostra cooperativa (tipologia B), atta a fornire e gestire soluzioni abitative autonome, uscendo dalla logica delle locazioni in affitto. Attori di questo ipotetico obiettivo potrebbero essere eventuali partner del settore, agenzie immobiliari, venditori privati, aste immobili pubbliche, donazioni e lasciti. I vantaggi, oltre che economici, sarebbero anche strategici, soprattutto nelle gare d'appalto o nelle concessioni, in cui il valore locativo, diventa importante e predominante. La fattibilità di tale obiettivo andrà valutata attentamente con il Collegio sindacale, i soci della cooperativa, l'Organismo di vigilanza della L.231, il controllo di gestione e il consulente fiscale.

Banchette, 10 agosto 2023