

Bilancio Sociale Consolidato 2021

Indice

1. Premessa metodologica – pag. 3
 - 1.1 Modalità di comunicazione – pag. 4
2. Identità dell'organizzazione - pag. 4
 - 2.1 Gruppo Cooperativo Paritetico "Gruppo Polis" – pag. 5
 - 2.2 Il Manifesto del Gruppo – pag. 7
3. Soci e lavoratori – pag. 8
 - 3.1 Composizione base sociale – pag. 8
 - 3.2 I lavoratori – pag. 8
 - 3.3 Percorso di Alta Formazione Gruppo Polis – pag. 9
4. Andamento del fatturato – pag. 9
5. Scenario di riferimento e vision – pag. 10
 - 5.1. Aree tematiche caratteristiche delle nostre cooperative oggi – pag. 10
 - 5.2 L'Organizzazione – pag. 12
 - 5.3 Comunicazione istituzionale – pag. 13
6. Temi trasversali e possibili strategie comuni – pag. 13
7. Gli obiettivi per il prossimo triennio – pag. 14
 - 7.1 Obiettivi economico-patrimoniali-finanziari – pag. 14
 - 7.2 Obiettivi sulle aree di interesse comune – pag. 15
 - 7.3 Obiettivi generali sulle aree di intervento delle Cooperative – pag. 16

1. Premessa metodologica

Il bilancio sociale ha un duplice valore: essere uno strumento di rendicontazione e di comunicazione attiva verso gli stakeholder. Generalmente il Bilancio Sociale viene redatto annualmente per le singole cooperative sociali appartenenti al Gruppo Cooperativo Paritetico Gruppo Polis, come deliberato nel Consiglio dei Presidenti in data 8 aprile 2011. Obiettivo del documento è quello di essere un mezzo utile, per “fotografare” i periodi trascorsi, per verificare gli obiettivi precedenti e per porsi traguardi sempre più innovativi.

Negli ultimi anni gli Enti del Terzo Settore sono stati soggetti ad un significativo riordino normativo, sintomo di quanto l’ambiente sia composito e in costante evoluzione, a partire dal Codice del Terzo Settore (d. lgs. 117/2017) che è intervenuto nel “riordino e nella revisione organica della disciplina vigente in materia di Enti del Terzo Settore”, fino al Decreto del **4 luglio 2019**, ai sensi dell’art. 3 comma 1, lettera a) L. 106/2016, nel quale sono enunciate le “*Linee guida per la redazione del bilancio sociale per gli Enti del Terzo Settore*”.

In parallelo, con il Decreto del **23 luglio 2019** ai sensi dell’art. 7 comma 3 L.106/2016, sono state adottate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali le “*linee guida per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore*” che mirano a definire l’insieme delle ricadute che l’attività della Cooperativa ha sulla società, sul territorio e su tutti gli stakeholders.

Il 2020 è il primo anno di redazione dei nostri bilanci sociali in cui le cooperative sono obbligate ad assoggettarsi ai sopracitati cambiamenti. La struttura pertanto, benché simile a quella delle precedenti edizioni, ha necessariamente subito alcune modificazioni. La redazione è stata curata dalla Direzione e Presidenza e realizzata in collaborazione con la Segreteria del Gruppo Polis.

Nello specifico, per quanto concerne la redazione di un bilancio sociale consolidato per Gruppo Polis, esso risponde alla prescrizione relativa agli adempimenti in materia di bilancio sociale, cui sono tenuti i gruppi di imprese sociali. L’articolo 4, comma 2 del Decreto Legislativo 112 del 2017 (rubricato “Struttura proprietaria e disciplina dei gruppi”) infatti evidenzia che “*I gruppi di imprese sociali sono tenuti a depositare l’accordo di partecipazione presso il registro delle imprese. I gruppi di imprese sociali sono inoltre tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, predisposto in conformità alle linee guida di cui all’articolo 9*”.

Lo scopo del bilancio sociale è quello di render conto di tutte le informazioni che sono il risultato di azioni e comportamenti responsabili che offrono un valore aggiunto alle attività svolte dalla Cooperativa; è inimmaginabile, infatti, pensare questi esiti redatti in una rendicontazione esclusivamente economica.

Con il bilancio sociale intendiamo quindi soddisfare le seguenti funzioni:

- **Relazione**, intesa come rendicontazione delle attività svolte;
- **Comunicazione** degli obiettivi, delle strategie, dei dati;
- **Informazione** sulla dimensione non solo economica dell’attività.

Il bilancio sociale consolidato è, dunque, un mezzo attraverso il quale il gruppo comunica le sue attività ai diversi attori con i quali entra in contatto, tra i quali:

- gli utenti, i lavoratori;
- i sostenitori, i partner e le istituzioni;
- il territorio.

1.1 Modalità di comunicazione

Presentato in Assemblea di approvazione bilancio 2021 di Polis Nova, il documento è diffuso nei seguenti canali:

- Pubblicazione su server accessibile agli utenti del sistema informatico di Gruppo Polis;
- Pubblicazione sul sito web all'indirizzo: www.gruppopolis.it/trasparenza

2. Identità dell'organizzazione

Gruppo Polis riunisce quattro Cooperative di Padova che dal 1985 lavorano per dare una risposta concreta alle persone in difficoltà. Realizzano servizi educativi, riabilitativi, residenziali ed occupazionali, promuovono l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e sostengono la cultura dell'accoglienza, dell'inclusione e della solidarietà. "La persona, il nostro impegno" è il concetto che riassume la modalità di approccio delle cooperative del Gruppo, costantemente orientate al benessere dei propri utenti e lavoratori.

"Trent'anni fa eravamo un gruppo di giovani che volevano "cambiare il mondo", a partire dalle loro proprie vite. Al di là dei risultati raggiunti, ciò che per noi ha fatto la differenza è stato il percorso svolto per rincorrere quel miraggio. E anche se il mondo non lo abbiamo cambiato, come abbiamo fatto finora continueremo ogni giorno a lavorare per accendere nuove luci nelle persone e per far nascere nuove storie da raccontare."

Roberto Baldo, coordinatore di Gruppo Polis

Vision

Rispondere alle esigenze della persona in condizione di disagio o di svantaggio proponendo soluzioni e servizi specifici, altamente professionali, per i diversi bisogni rilevati. Gruppo Polis vuole migliorare costantemente la qualità della propria offerta, e desidera valutare la percezione da parte degli utenti, dei clienti, dei lavoratori, dei soci, dei committenti e dei fornitori. Il primo parametro di verifica per valutare il raggiungimento dell'eccellenza è la disponibilità degli stakeholders a raccomandare Gruppo Polis ad altri possibili "clienti", favorendo il passaparola.

Mission

L'obiettivo di Gruppo Polis non è solo quello di offrire risposte ai bisogni diretti di specifiche persone, ma anche di offrire servizi al territorio e a tutte le persone che lo abitano. **Diffondere la cultura della solidarietà e dei diritti delle persone** fa parte integrante di questa mission, ed in funzione di questo Gruppo Polis ha sempre cercato di realizzare momenti di sensibilizzazione che potessero modificare la percezione delle persone, dell'amministrazione pubblica, dei politici.

Valori

Il Gruppo, nel perseguimento della mission, orienta il proprio operato con costante riferimento alla **Carta dei Valori** e della partecipazione democratica, individuando in quelli che seguono i propri valori portanti:



2.1 Gruppo Cooperativo Paritetico “Gruppo Polis”

Polis Nova, Il Portico, Gruppo R e Sinfonia aderiscono al gruppo cooperativo paritetico “Gruppo Polis”, costituitosi ai sensi dell’art. 2545 septies del Codice Civile nel 2008, ma avviato informalmente già a partire dai primi anni 2000. La principale finalità del Gruppo è la realizzazione di **sinergie ed economie di scala** e la condivisione di strategie per offrire servizi di filiera alle persone. Gruppo Polis opera infatti secondo un **approccio di rete** negli ambiti educativo, riabilitativo, residenziale e di inserimento lavorativo.

L’essere Gruppo consente inoltre alle Cooperative di ottimizzare le risorse disponibili e di aumentare il **potere contrattuale** nei confronti dei diversi interlocutori pubblici e privati. Il Gruppo fornisce opportunità di integrazione, coordinamento, sviluppo delle rispettive attività e la possibilità di costituire maggiore **massa critica**, nell’intento di porsi all’attenzione della società non come semplici soggetti gestori di servizi ma come attori qualificati per la definizione delle politiche sociali.

La governance del Gruppo è stata oggetto di una revisione, avviata nel 2017 dal Consiglio dei Presidenti e dalla Direzione Strategica in modo congiunto a partire dalla necessità di aggiornare la mission e di ripensare la vision. Il percorso ha toccato molti aspetti concernenti le scelte gestionali e politiche comuni, e si è intrecciato in modo stretto con il percorso di implementazione del modello



Quello che ci ha sempre spinto a non essere un’unica struttura è stata un’idea, la teoria del “campo di fragole”. La fragola è una pianta che non tenta di ingrandire se stessa, ma dalla pianta madre gemmano altre propaggini che generano altre fragole che diventano autonome. La scelta che è stata fatta all’inizio non è stata quella di fare grande Polis Nova, una cooperativa unica che gestisse tutti i servizi, ma cercare di mantenere dimensioni significative con consigli di amministrazione diversi, con diffusione di responsabilità. Per non perdere però le economie di scala, nel 2003 abbiamo incominciato a teorizzare l’idea del Gruppo Polis come gruppo paritetico, dapprima in maniera informale: una modalità di coordinamento tra le cooperative non contrattualizzata. Poi con la riforma del diritto societario è stato costituito il gruppo cooperativo paritetico e abbiamo potuto così concretizzarlo.

ROBERTO BALDO,
COORDINATORE GENERALE
GRUPPO POLIS

organizzativo ex D.Lgs. 231/2001. Il modello, per poter definire bene le responsabilità in capo alle varie funzioni aziendali, ha infatti portato a ripensare gli organi del Gruppo, arrivando a un'ipotesi finale approvata dai Consigli di Amministrazione a fine 2018.

Tale ipotesi è stata approvata nel 2019, anno in cui il Gruppo ha ripensato al suo Protocollo d'Intesa e al suo Regolamento, documenti nei quali vengono definite le modalità e le finalità dello "stare insieme". Il cambiamento è avvenuto, soprattutto, nel paradigma di pensiero: si è passati dalla logica dell'"impresa a rete" a quella della "**rete d'impresa**". Ci si è mossi quindi verso l'idea che le imprese, le quali condividono una Carta dei Valori e si riconoscono nei Principi cooperativi, possano percorrere una strada comune puntando al rafforzamento della loro competitività, come viene enunciato nel Manifesto del gruppo approvato il 12.02.2019.

La ridefinizione del modello dei rapporti tra le Cooperative del Gruppo non poteva non portare con sé anche cambiamenti a livello gestionale. A partire dal 2019 hanno cessato di esistere il Consiglio dei Presidenti e la Direzione Strategica e prende vita un nuovo organo, chiamato **Coordinamento Strategico**, che vede la presenza di presidenti e coordinatori generali, nonché gli amministratori delegati, e che ha il compito di confrontarsi sui temi di interesse strategico.

Rispetto al passato, le Cooperative di Gruppo Polis scelgono oggi di dotarsi non più di un Piano strategico comune, ma di farsi guidare da **Linee di indirizzo** condivise; si tratta di uno strumento che meglio rispecchia il nuovo assetto del Gruppo secondo il modello di "rete di imprese" e non più a "impresa a rete". La condivisione di Linee di indirizzo rispecchia quindi la tensione a scegliere di stare insieme come opportunità per i benefici e i vantaggi che questa condivisione produce, liberandosi il più possibile da sovrastrutture che invece tendono ad appesantire la dinamicità imprenditoriale delle singole Cooperative. Il senso di appartenenza a Gruppo Polis è consapevole e consolidato dall'esperienza e dal tempo. Il nostro stare insieme oggi è mosso dalla voglia di condivisione, non da vincoli e contratti.

2.2 Il Manifesto del Gruppo

Il Consiglio dei Presidenti e la Direzione Strategica hanno firmato il 12.02.2019 il manifesto di Gruppo Polis che riportiamo, in quanto lo riteniamo essere significativo per comprendere il senso che attribuiamo al Gruppo e i presupposti che ci hanno spinti a conformarci come tali.

Gruppo Polis è un insieme di cooperative nate attraverso processi di spin-off successivi, a partire dalla prima esperienza di cooperazione sociale avviata con Polis Nova nel 1985.

Tutte le aderenti si riconoscono nei Principi cooperativi universali e in una Carta dei Valori che identifica come fondanti la Centralità della Persona, la Partecipazione, la Responsabilità, l'Innovazione, la Cooperazione e la Durabilità. Sono questi dunque i tratti che orientano le scelte strategiche di ciascuna cooperativa e danno il senso a un percorso comune.

Accanto alla naturale propensione e volontà di continuare la strada comune intrapresa, basata sulla condivisione dei valori fondanti, le cooperative perseguono attraverso il Gruppo il rafforzamento della propria competitività, intesa come capacità di assicurare sostenibilità economica, durabilità, efficacia nel conseguire i rispettivi scopi sociali in ordine alla mutualità interna ed esterna.

Ciascuna cooperativa, attraverso i propri organi sociali, è autonoma nelle scelte strategiche e operative, e condivide attraverso il Gruppo le attività e le politiche che determinano un vantaggio per la propria competitività secondo quanto espresso al punto precedente.

La competitività per le singole aderenti è perseguita attraverso tre principali direzioni di lavoro, che rappresentano da un punto di vista imprenditoriale gli scopi del Gruppo:

- *massa critica e potere contrattuale attraverso:*
 - *un marchio comune e una comunicazione condivisa;*
 - *attività relazionale coordinata nei confronti dei diversi interlocutori pubblici e privati;*
- *economie di scala attraverso:*
 - *la gestione comune di attività di interesse trasversale;*
 - *il perseguimento di efficienza operativa attraverso l'uniformità di alcuni*
- *comportamenti imprenditoriali;*
- *sinergie operative ed esperienziali attraverso:*
 - *una logica di filiera nei servizi;*
 - *la condivisione dei saperi*
 - *azioni comuni orientate allo sviluppo*

L'attuazione del presente Manifesto è regolata attraverso:

- *il Protocollo di intesa che definisce le norme fondamentali e la governance;*
- *il Contratto di Gruppo Paritetico che regola l'utilizzo del marchio comune;*
- *il Regolamento del Gruppo, con successive integrazioni, che identifica le politiche gestionali;*
- *contratti di servizio che regolano gli aspetti amministrativi, economici e operativi delle attività comuni.*

3. Soci e lavoratori

3.1 Composizione base sociale

Un dato interessante da prendere in esame è il numero di soci che compongono il nostro gruppo di cooperative sociali. Di seguito è rappresentata la composizione della base sociale delle singole cooperative alla data del 31.12.2021. Il dato è stato riportato sia per le singole cooperative, sia in forma aggregata.

Cooperativa	Soci fruitori	Soci lavoratori	Soci persone giuridiche	soci sovventori	Soci volontari	Soci Totali
Gruppo R	1	30	5	0	21	57
Polis Nova	8	50	2	0	28	88
Il Portico	10	37	2	0	31	80
Sinfonia	0	8	3	1	0	12
Totale complessivo	19	125	12	1	80	237

3.2 I lavoratori

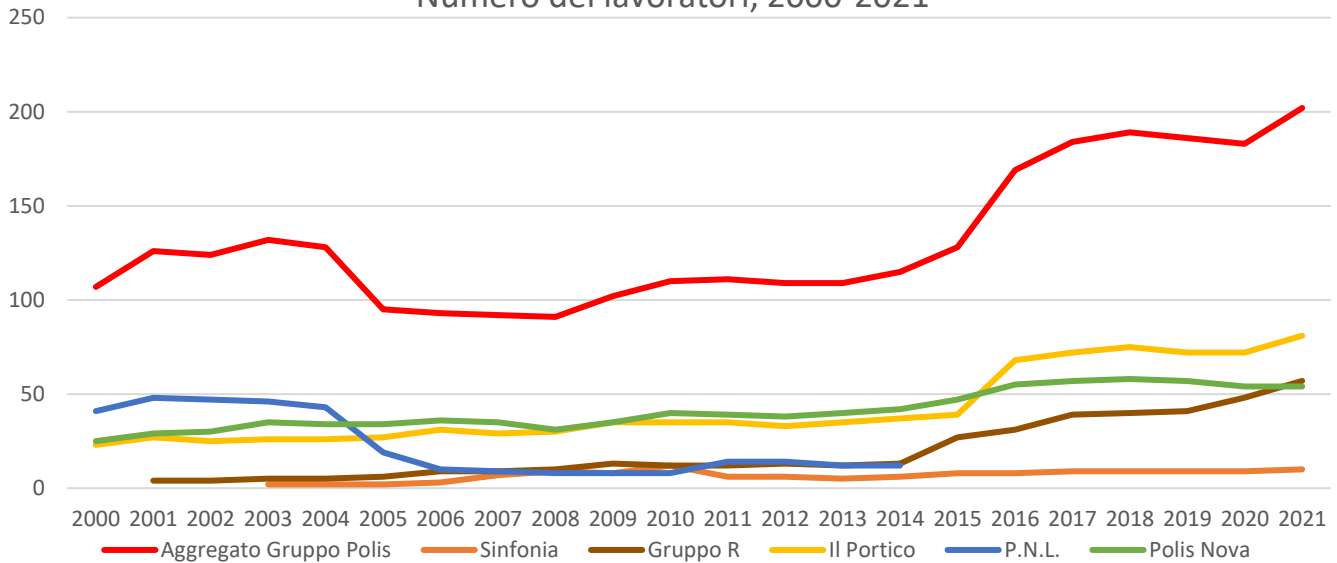
Un ulteriore dato significativo su cui soffermarsi è quello del numero dei lavoratori. Il grafico di seguito riporta il dato, relativo al periodo 2000-2021, per le singole cooperative e quello aggregato. Il numero di lavoratori totali di Gruppo Polis è cresciuto da 107 nel 2000 a 202 nel 2021. .

Tra i fattori che hanno determinato la crescita registrata in questi oltre 21 anni ci sono:

- l'avvio di due nuove realtà: Gruppo R e Sinfonia,
- il continuo consolidamento delle attività di Polis Nova come capo gruppo e l'avvio della Fattoria Sociale,
- l'avvio dell'attività della Medicina di Gruppo Integrata e di diversi Gruppi Appartamento per salute mentale e disabilità.

I 202 lavoratori sono per il 40% de Il Portico, per il 27% di Polis Nova, per il 28% di Gruppo R e per il 5% di Sinfonia. Il 4% dei lavoratori sono inserimenti lavorativi della parte B di Gruppo R.

Numero dei lavoratori, 2000-2021



3.3 Percorso di Alta Formazione Gruppo Polis

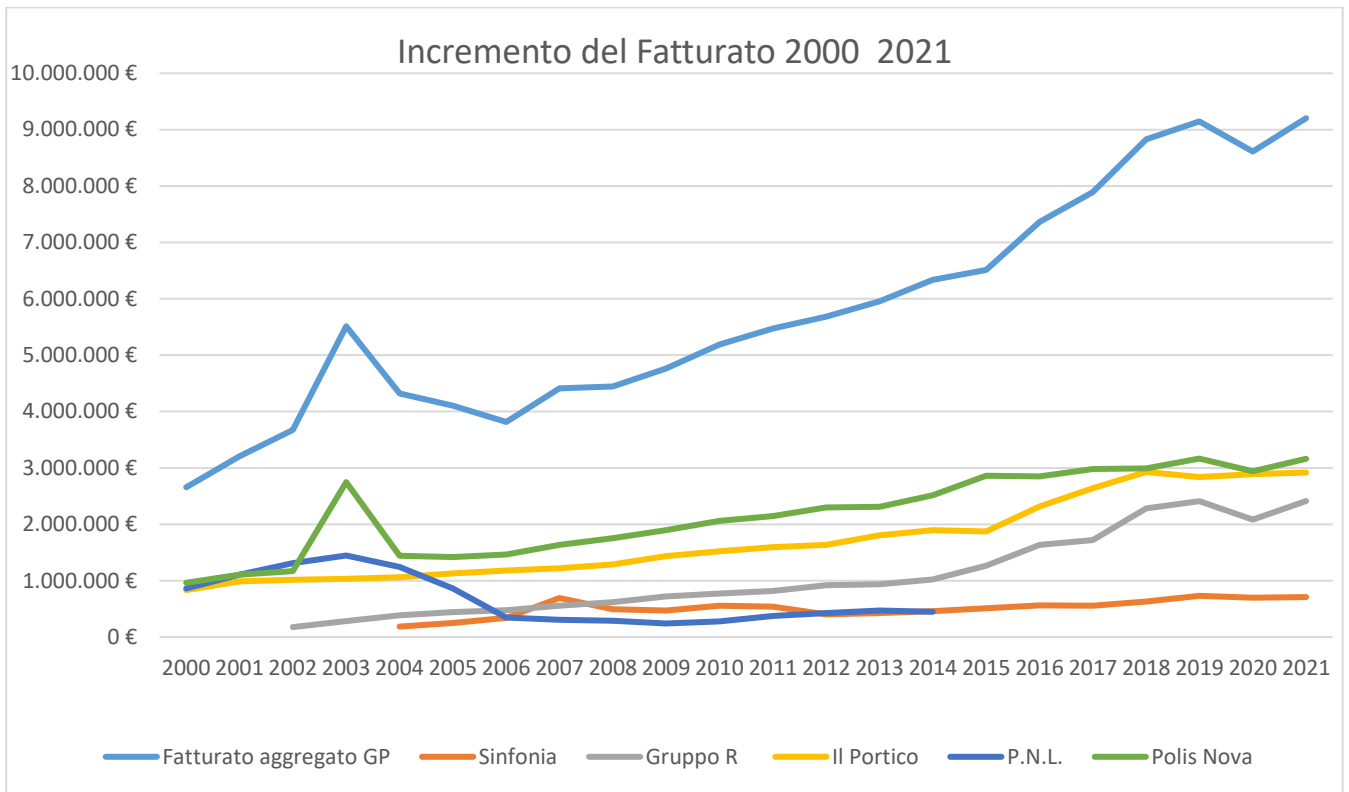
A novembre 2019 è iniziato il percorso di Alta Formazione per amministratori, responsabili e soci di Gruppo Polis. L'intervento formativo avrà una durata di 3 anni e ha l'obiettivo di stimolare una generale **crescita manageriale** dei consisti finalizzata a predisporre un futuro avvicendamento dei ruoli di governance interni al gruppo. Il programma previsto nell'anno ha visto lo svolgersi di un corposo lavoro di gruppo volto a sviluppare il business plan di alcune ipotetiche aree di sviluppo del core business di Gruppo Polis.

È proprio ad amministratori, responsabili e soci che oggi viene chiesto, oltre che di avvalersi di **competenze trasversali** orientate alla leadership, alla cura e manutenzione del sistema relazionale, di disporre di abilità manageriali tecnico-amministrative, capacità politico-gestionali di visione d'insieme e di know-how organizzativi specifici, utili all'intraprendere, innovare, rischiare, condurre processi decisionali e sviluppare la cooperazione tra imprese in rete.

4. Andamento del fatturato

Un ulteriore elemento che può aiutarci nel ricostruire un quadro sullo stato delle nostre cooperative è il valore del fatturato. Nel 2000 contribuivano al fatturato 3 cooperative (Polis Nova, Il Portico, PNL) per un valore aggregato di 2.656.694 €.

Nel 2021 il fatturato coinvolge 4 cooperative (si sono aggiunte Gruppo R, che nel frattempo ha assorbito PNL, e Sinfonia) e registra un valore aggregato di 9.203.013€, in aumento rispetto al 2020. Su questo valore incidono Polis Nova per il 32%, Il Portico per 34%, Gruppo R per il 26% e Sinfonia per l'8%.



5. Scenario di riferimento e vision

5.1 Aree tematiche caratteristiche delle nostre cooperative oggi

I servizi alla persona

Sui **servizi alla persona** nel corso degli ultimi 11 anni si è progressivamente registrato un arretramento delle risorse da parte del soggetto pubblico anche a fronte di un quadro di bisogni nuovi e crescenti. Il Documento di orientamento per un Piano di Zona straordinario della Regione Veneto, ha portato all'elaborazione del Piano di Zona straordinario la cui scadenza è stata prorogata al 31 dicembre 2022. Il Documento di orientamento ha dato riconoscimento alla capacità di risposta degli enti non profit ai nuovi bisogni e ha sostenuto l'importanza di valorizzare le esperienze sinergiche venutesi a creare nel contesto emergenziale da COVID-19, immaginando un sistema che favorisca la collaborazione tra cittadini, Enti del Terzo Settore e Pubblica Amministrazione.

A questa legittimazione del Terzo Settore non sembra corrispondere però una pari presa in carico da parte del soggetto pubblico sia del tema della responsabilità politica, sia di quello economico.

Area disabilità e salute mentale. Le Cooperative del Gruppo riconoscono che, alcuni servizi alla persona, e in particolare tra questi **i servizi per la disabilità e per la salute mentale**, sono in una fase di maturità e necessitano quindi di essere profondamente ripensati. Il contesto regionale in cui però andrebbe sviluppato un pensiero diverso, sembra andare solo nella direzione della destrutturazione dei servizi, senza alcuna attenzione per alcuni fattori critici che permangono e non sono pienamente considerati: un apparato normativo e riferimenti culturali ormai superati; la distinzione tra committente e cliente che manifestano bisogni non coincidenti.

In questo ambito di servizi le cooperative Polis Nova e Il Portico hanno iniziato un percorso di riflessione rispetto alla riorganizzazione dei servizi il cui esito, ancora da definire, potrebbe prevedere una riassegnazione dei servizi in un'ottica di specializzazione di filiera rispetto ai due ambiti o una revisione dell'attuale conformazione delle due cooperative (lo scenario è aperto: fusione, creazione di un soggetto terzo di natura giuridica diversa)

Area inclusione sociale. L'ambito della **emarginazione sociale** è in continua trasformazione poiché lo sono contesto sociale ed economico che, come ha anche dimostrato lo stato di emergenza sociale ed economica da COVID-19, possono registrare improvvisi inasprimenti delle condizioni che generano esclusione. Il target di bisogno in questo senso è molto variabile e la previsione è che gli effetti della più recente crisi socio-economica continueranno a sentirsi, e in alcuni casi ad aumentare, anche nel prossimo periodo coinvolgendo nuove categorie di persone. Nei confronti dei diversi casi di esclusione sociale, Gruppo R conferma un approccio non assistenzialistico, in cui l'offerta di servizi primari è funzionale a costruire risposte complesse che agiscono sull'attivazione delle persone. Inserimento lavorativo, abitativo e sociale sono ambiti di intervento strettamente collegati tra di loro e su cui Gruppo R può mettere a frutto strumenti e competenze anche rivolti a nuovi target. Di fronte a condizioni di contesto variabili, rimane un punto di forza, infatti, l'esperienza sviluppata nel corso degli anni che permette di rispondere prontamente e con competenza anche a nuove aree di bisogno. Un esempio in questo senso è la richiesta da parte delle istituzioni nazionali e locali di rispondere ai bisogni di re-inserimento (lavorativo, abitativo e sociale) di persone detenute a fine pena. In ambito inclusione sociale, Gruppo R intende continuare ad agire all'interno della filiera dei servizi degli enti coinvolti sia per dare risposte più efficaci, sia per evolvere l'offerta dei propri servizi che per individuare eventuali fragilità e vuoti nella filiera su cui proporre nuovi servizi.

Area contrasto alla violenza di genere. Il fenomeno della **violenza di genere** continua a registrare un bisogno crescente di intervento. Gruppo R intende quindi rafforzare e sviluppare la propria azione strategica su tre ambiti di intervento (in maniera coerente con la Convenzione di Istanbul), incrementando la propria presenza sul territorio nell'ambito della prevenzione (azioni nelle scuole con azioni di sensibilizzazione ed educazione); della protezione (servizi e strutture per un approccio integrato al fenomeno) e delle politiche (partecipazione a tavoli strategici). Gruppo R sceglie di proseguire

nell'ambito della ricerca e dello studio, in quanto oggi i temi della violenza di genere presentano oggi ancora necessità di approfondimento qualificato.

Per quanto riguarda l'ambito dei servizi di protezione (sportelli, centri antiviolenza, case rifugio), le risorse pubbliche (provenienti da Stato e Regione Veneto) sono consolidate e strutturate e hanno recentemente incluso anche le azioni di intervento nei confronti di uomini autori di violenza. Gruppo R ha in questi anni consolidato competenze e reputazione in questo ambito e risulta fondamentale continuare a dare respiro agli investimenti fatti in questo senso.

Le attività produttive di inserimento lavorativo

I "nuovi poveri" e le categorie vulnerabili sono conseguenza dei mutamenti del mercato del lavoro, delle condizioni personali e sociali. In caso di esclusione più o meno duratura dal lavoro, diventa necessaria la creazione di condizioni facilitanti per favorire una loro ricollocazione lavorativa. Gruppo Polis riconosce infatti nel lavoro un elemento fondamentale di affermazione della dignità e dello sviluppo personale. La comunità che conta su un ruolo attivo dei propri appartenenti è più ricca di relazioni significative e di risorse: l'inserimento lavorativo permette alle persone con vulnerabilità di acquisire una propria autosufficienza e di essere parte attiva della comunità.

[Manifesto per l'inserimento lavorativo di Gruppo Polis]

L'economia generale è entrata in una fase di crisi causata dalla recente emergenza socio-economica da COVID-19, con alcune significative implicazioni anche per il mercato di riferimento delle attività produttive di Gruppo Polis. Le condizioni di contesto sono diventate più critiche sia per le aziende che per i lavoratori. Sono molti i lavoratori fuoriusciti dal mercato ed è quindi aumentato il bisogno di posti di lavoro per ricollocare queste persone. Per le aziende, in generale, è diventato necessario rilanciare l'attività produttiva, e per le nostre realtà, in particolare, ripensare al nostro posizionamento cogliendo le attuali dinamiche di mercato (le tendenze) e gli eventuali riassetamenti delle dinamiche produttive. Per la parte B di Gruppo R, la sfida è duplice: consolidare l'attività imprenditoriale direttamente finalizzata agli inserimenti lavorativi e sviluppare attività imprenditoriali per generare redditività funzionale a sostenere altre attività della Cooperativa. Gruppo R ha avviato un percorso di innovazione in questo ambito che ha accompagnato l'individuazione di alcuni elementi strategici cui tendere per lo sviluppo imprenditoriale di quest'area:

- la specializzazione, sia in termini di prodotto che di lavorazione,
- la definizione della strategia commerciale e di marketing,
- la necessità di acquisire competenze "giovani".

Qualsiasi strategia di sviluppo va supportata con un adeguato investimento economico e questo è un elemento che necessariamente traccia il perimetro della nostra capacità di azione.

Contemporaneamente va osservato l'evolversi della crisi nei mercati innescata dalla pandemia da Covid19 e delle conseguenze che si possono ripercuotere sull'attività di Remix

Comunicazione e digital marketing

Sinfonia nel periodo 2017-2019 ha visto una costante crescita sia del fatturato che del gruppo dei lavoratori. Lo scenario di mercato, trainato dalla trasformazione digitale, ha premiato le scelte prese nell'aver avviato due azioni di sviluppo di servizi con la proposta dello User Experience Design e dell'*Inbound Marketing*, e anche con la partnership con *HubSpot*. L'ambito digitale ha rappresentato la valvola di sfogo commerciale di gran parte delle imprese del nostro territorio e rappresenta un'opportunità enorme per i prossimi anni.

La maggior dimensione operativa e l'impegno richiesto da clienti più strutturati acquisiti nel periodo più recente, hanno spinto Sinfonia ad intraprendere un percorso di ulteriore ottimizzazione delle metodologie di gestione della programmazione produttiva. Per questo ha attivato una consulenza operativa per poter adottare un sistema di programmazione produttiva a GANTT che consentirà di realizzare previsioni di consegna dei prodotti più precise di un tempo e di organizzare il lavoro interno in modo più efficiente. Allo stesso tempo, sempre con l'aiuto di consulenti esterni, Sinfonia sta valutando se e

come considerare lo *smart working* come una possibilità organizzativa anche per un prossimo futuro, al termine dell'emergenza pandemica. In conseguenza di queste due attività di sviluppo organizzativo, vi è anche la necessità di strutturare in modo più organico la digitalizzazione di alcuni strumenti e processi produttivi, con l'introduzione di software dedicati a varie aree produttive e nuove tecnologie in cloud. Dal punto di vista del marketing, Sinfonia ha consolidato lo strumento degli eventi formativi come occasioni di sviluppo di relazioni che possono sfociare in offerte commerciali. Per il futuro, quello della formazione dedicata alle imprese potrebbe diventare un vero e proprio servizio organico di Sinfonia – per gli ambiti di competenza – al fine di aumentare la portata dell'offerta, di supportare lo sviluppo dei clienti e di remunerare lo sforzo organizzativo sugli aspetti formativi.

5.2 L'organizzazione

Ricambio generazionale e modelli organizzativi

Nei prossimi 2- 5 anni Gruppo Polis, e in particolare le tre cooperative sociali, affronteranno la prima grande stagione di **ricambio generazionale**, in quanto si verificheranno i primi pensionamenti dei fondatori e componente fondamentale dell'attuale gruppo dirigente delle Cooperative del Gruppo. Questo aprirà a una nuova stagione che sarà guidata da nuovi attori di una storia che evolve.

In questa prospettiva la fascia di persone che si affacciano al ruolo dirigente avrà sia il compito di comporre e animare un nuovo pensiero leader sia di occuparsi della formazione e dell'integrazione della generazione seguente, che porterà a sua volta nuove istanze e aspettative da valorizzare e armonizzare.

Un'attenzione particolare necessiterà anche la dimensione della **governance** delle Cooperative del Gruppo. Nel breve periodo sarà necessario individuare le persone che hanno le qualità per poter assumere i ruoli al vertice del livello organizzativo e istituzionale e la disponibilità per mettersi in gioco con passione in questi ruoli. Riconosciamo che, in linea con i principi di centralità della persona e di durabilità che guideranno e rafforzeranno l'agire del Gruppo nei prossimi anni, sia infatti da privilegiare la dimensione della qualità della persona a quella delle competenze. Riteniamo che le competenze siano acquisibili o acquistabili anche all'esterno del nostro mondo, mentre le qualità personali e le motivazioni intrinseche tipiche del mondo della cooperazione siano particolarmente da coltivare e valorizzare all'interno del Gruppo.

La prospettiva è quindi quella di avere:

- assemblee dei soci con un ruolo più responsabile e consapevole sia rispetto all'elezione dei Consigli di Amministrazione che all'orientamento che questi devono dare alle Cooperative;
- Consigli di Amministrazione che integrino al loro interno sia la dimensione della competenza che quella della qualità umana;
- figure "maestre" che siano in grado di catalizzare nuove energie e di educare nuovi operatori.

Nel corso degli ultimi anni inoltre alcuni servizi hanno iniziato a sperimentare un modello organizzativo a responsabilità diffusa. Questo nuovo modello permette di accorciare il processo decisionale nell'organizzazione responsabilizzando maggiormente i referenti che acquisiscono maggiore responsabilità nei compiti per poter dare risposta immediata per la risoluzione delle situazioni che si presentano. Riteniamo che l'utilizzo di questa modalità, laddove sia possibile attuarla, ci permetta una organizzazione complessivamente più competente, flessibile, orientata al raggiungimento degli obiettivi e efficiente.

Sul tema del ricambio generazionale e del modello organizzativo di Gruppo nell'autunno 2021 è stato avviato un **percorso di formazione e approfondimento** per i ruoli al vertice del nostro livello organizzativo e istituzionale. Il percorso è stato accompagnato da una società esterna di consulenti (Indaco) ed è stato un'occasione di formazione utile perché ha allineato le cooperative proponendo un riferimento comune (il framework Semco) che sta stimolando e guidando le riflessioni interne rispetto ai modelli organizzativi e a prassi utili ad alimentare un stile secondo i 5 principi proposti dal modello Semco: fiducia, controllo alternativo, auto-organizzazione, allineamento estremo fra gli stakeholder, innovazione creativa.

GP e i giovani

L'attrattività della cooperazione risulta, infine, appesantita dai limiti sulla possibilità di remunerazione del lavoro. La motivazione nei lavoratori, data anche e forse soprattutto dalla qualità della vita lavorativa, dai beni relazionali che costituiscono ampia parte dello scambio lavoratore-cooperativa, rimane tuttavia molto alta. Nonostante questo, il tema dell'attrattività delle nostre realtà per le generazioni successive a quella dei fondatori, e in particolare per le giovani generazioni, esiste ed è centrale.

Per questo motivo, il **Progetto Cantera** ha visto una fase di riavvio nel novembre 2020 e uno sviluppo di attività nel territorio a partire dalla primavera 2021. La vision del progetto è: "siamo in ricambio generazionale, stiamo entrando come organizzazione nella fase dello sviluppo e quindi abbiamo bisogno di cambiare cultura, modello organizzativo. Abbiamo bisogno di nuove conoscenze e nuove energie che arrivano dai giovani. Ci serve maggiore radicamento e conoscenza con e della comunità locale. In altre parole ci servono operatori. Vogliamo alimentare e rigenerare con i giovani del territorio la cultura cooperativa". Da marzo 2021 è stata costituita una cabina di regia, la cui composizione tiene conto di una rappresentazione trasversale delle cooperative sociali del Gruppo, di una presenza già attiva nelle progettualità per i giovani e dell'interesse personale per il tema. Tra le azioni del 2021 ricordiamo la riattivazione del Gruppo Giovani GP, il tavolo degli under 25. I giovani si sono appassionati al tema e hanno trovato risonanza tra di loro, valorizzazione del loro pensiero e del contributo che possono portare, dimensione comunitaria tra di loro e quindi possibilità di crescere insieme. Hanno dimostrato entusiasmo e propositività nel cogliere la proposta e rilanciarla in modo attivo.

5.3 Comunicazione istituzionale

Per quanto riguarda l'ambito della comunicazione di Gruppo, dal percorso avviato internamente per orientare la comunicazione agli obiettivi di Gruppo Polis, è emerso un chiaro indirizzo a concentrare l'attività verso due ambiti strategici: l'ambito istituzionale e l'ambito di promozione nei confronti dei giovani. Coerentemente con l'assetto a "rete di imprese" alla comunicazione di Gruppo viene, infatti, riconosciuto il ruolo fondamentale di comunicare la visione politica generale, di costruire una buona identità e delle buone relazioni con gli attori del territorio. La promozione del core business aziendale di ciascuna Cooperativa viene, invece, lasciata in capo all'iniziativa delle singole Cooperative, seppur nel rispetto dei valori di appartenenza del Gruppo. L'attività di promozione nei confronti dei giovani è, invece, il secondo ambito strategico per il Gruppo per il suo sviluppo futuro, soprattutto in un'ottica di approvvigionamento di nuove risorse umane per l'organizzazione (lavoratori, figure dirigenziali e volontari).

6. Temi trasversali e possibili strategie comuni

Nell'attuale assetto a rete di imprese rimane significativo identificare i temi comuni e sostenere le strategie trasversali che possono trovare arricchimento dalle sinergie di Gruppo e dalle attività comuni. Su questi temi trasversali il livello di approfondimento è solo all'inizio e non è possibile delineare già oggi specifici obiettivi, ma si ritiene opportuno metterli in evidenza per possibili approfondimenti a partire da questo triennio.

Negli scenari relativi ai campi di azione caratteristici delle singole cooperative è possibile intravedere alcuni filoni tematici di ragionamento per lo sviluppo delle cooperative che sono comuni a più realtà del Gruppo.

Dalla condivisione di bisogni e strategie simili può nascere l'opportunità di mettere oggi in comune azioni di investimento trasversali e tavoli tematici di condivisione di informazioni e opportunità che possano tornare utili a più realtà del Gruppo.

*Approccio
commerciale*

Emerge sia per la parte di servizi alla persona (Il Portico, Polis Nova, area A di Gruppo R) che per la parte produttiva (area B di Gruppo R e Sinfonia) la necessità di avviare ragionamenti rispetto a innovazione di prodotto (soprattutto con riferimento ai servizi per i privati per l'area A) e sviluppo di mercato per mettere a valore le competenze e professionalità acquisite anche in altri segmenti (nuovi clienti, nuovi destinatari per servizi con competenze consolidate). Per l'attività produttiva di Gruppo R (Remix) c'è una spinta anche alla valutazione di un riorientamento strategico (sviluppo di un prodotto proprio). Questo tipo di ragionamenti implicano necessariamente un approccio nuovo che spinge maggiormente un approccio commerciale nel dialogo con i nostri interlocutori e con il contesto territoriale con cui ci confrontiamo ed un approccio esplorativo alla ricerca di nuovi interlocutori e nuovi contesti territoriali.

Residenzialità e accoglienza

In linea con il quadro appena descritto alcune realtà del Gruppo necessitano di avviare ragionamenti rispetto al reperimento di nuove strutture per l'accoglienza temporanea (area inclusione sociale) e i servizi residenziali (area disabilità e salute mentale). Rispetto alle opportunità del mercato immobiliare e dei possibili strumenti andranno valutate possibili soluzioni collaborative in cui condividere informazioni e opportunità e modalità operative sinergiche.

Raccolta fondi

L'attività di *fundraising* è un tema fortemente connesso sia con lo sviluppo della *mission*, che con l'immagine e la reputazione delle singole cooperative e di Gruppo Polis e, quindi, con il "marchio Gruppo Polis". È un'attività di Gruppo consolidata da tempo che necessita oggi di essere ricondotta nel quadro formale della *governance* di Gruppo come attività da inserire nel *Contratto di Gruppo*. In questa fase di riorganizzazione formale il Gruppo si è dotato di un modello operativo per la candidatura, valutazione, realizzazione e rendicontazione dell'attività di fundraising in linea con i principi di trasparenza, rendicontabilità e accessibilità indicati nelle *Linee guida per la raccolta fondi* dell'Agenzia per le Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (maggio 2010)

Il modello operativo proposto sarà per il triennio 2021-2023 in fase sperimentale. Riteniamo opportuno prevedere dei momenti di valutazione *in itinere* per provvedere ad eventuali aggiustamenti e miglioramenti rispetto alle modalità operative, alle tempistiche e ai modelli degli strumenti messi a disposizione.

7. Gli obiettivi per il triennio 2021-2023

Delineiamo ora:

- gli obiettivi economico-patrimoniali-finanziari come elementi di orientamento della programmazione strategica delle singole cooperative,
- gli obiettivi generali per le aree già di interesse comune,
- gli obiettivi generali per le aree di intervento delle singole cooperative.

7.1 Obiettivi economico-patrimoniali-finanziari

Obiettivi

Fermo restando che sono prioritari obiettivi qualitativi che garantiscano sul lungo periodo la qualità dei nostri servizi e della nostra professionalità nel nostro territorio e, quindi, la reputazione delle singole Cooperative e di Gruppo Polis, indichiamo alcuni obiettivi economici, patrimoniali e finanziari che devono orientare le nostre scelte imprenditoriali. Non sono da intendersi come elementi di misurazione di un risultato, ma come elementi che aiutino la programmazione e orientino le decisioni dei Consigli di Amministrazione.

<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target</i>
Economico	Valore del margine operativo	5% (annuo)

Patrimoniale	Valore del patrimonio netto	+ 3% (annuo)
Finanziario	Valore della disponibilità	Disponibilità che garantisca almeno 6 mesi di

Per verificare la reale opportunità di nuove iniziative imprenditoriali riteniamo che i criteri di valutazione possano essere:

- il raggiungimento di un funzionamento a regime (ovvero, il *break even*) entro 3 anni dall'avvio, con un contestuale equilibrio economico,
- l'apporto al raggiungimento degli obiettivi economici, patrimoniali e finanziari.

Strumenti

Questi indicatori verranno verificati attraverso:

- il bilancio previsionale,
- il controllo di gestione,
- il bilancio consuntivo.

La "cassetta degli attrezzi" di Gruppo Polis

Gli anni di pianificazione strategica Gruppo Polis hanno permesso di consolidare una buona expertise in termini di strumenti che di approcci alla programmazione e all'analisi. In particolare:

- per agevolare il raggiungimento e la verifica di questi obiettivi ciascuna Cooperativa potrà dotarsi di adeguati strumenti di programmazione e analisi.
- per l'eventuale elaborazione dei piani strategici di ciascuna cooperativa, raccomandiamo che le cooperative usino gli strumenti di analisi e programmazione tra quelli già utilizzati nei precedenti piani strategici: *mission, vision, analisi swot* e *business plan* pluriennale.

Riteniamo possa essere utile che le Cooperative si dotino anche di altri strumenti simili così da poter condividere linguaggi e approcci che possono sostenere i singoli percorsi di innovazione e sviluppo delle Cooperative. Per fare questo si suggerisce di predisporre e condividere una "cassetta degli attrezzi" di Gruppo a sostegno di una cultura progettuale e di un approccio manageriale nella gestione dei servizi e delle attività.

7.2 Obiettivi sulle aree di interesse comune

Governance e ricambio generazionale

Per quanto riguarda organizzazione aziendale e risorse umane, individuiamo alcuni obiettivi comuni del prossimo triennio sono:

1. costruire una comunità di lavoro per la produzione e l'arricchimento di un pensiero di prospettiva e una visione progettuale sia individuale professionale che aziendale;
2. continuare ad alimentare percorsi finalizzati all'arricchimento del capitale umano di Gruppo e al ricambio generazionale (alta formazione, "pillole");
3. rafforzare il capitale culturale del mondo cooperativo e della cooperazione sociale;
4. perseguire il coinvolgimento dei soci nella consapevolezza del senso di appartenenza nei confronti delle Cooperative e del proprio ruolo di soci;
5. rivolgere lo sguardo alle nuove generazioni per educare nuovi operatori e a tale scopo realizzare percorsi formativi dedicati ai giovani interessati a conoscere la cooperazione.

Comunicazione istituzionale

Per l'attività comune legata alla comunicazione istituzionale verso l'esterno, gli obiettivi sono:

1. far conoscere in modo più equilibrato al più ampio pubblico gli ambiti di cui ci occupiamo per intercettare gli interessi e i bisogni dei potenziali destinatari e degli *influencers*.
2. essere riconosciuti come organizzazione affidabile e di qualità sia per quanto riguarda la contrattazione con gli enti pubblici sia (soprattutto) per quanto riguarda il mercato privato.

3. essere riconosciuti dagli attori politici e dalla stampa come soggetti esperti e autorevoli negli ambiti in cui lavoriamo.
4. aumentare il bacino dei sostenitori, partendo dall'analisi di quale sia il bacino attuale, per aumentare la presenza ai nostri eventi e le azioni di sostegno per le nostre campagne di raccolta fondi.
5. essere attrattivi per i giovani, per chi vuole mettere a frutto la propria professionalità, perché innovativi.
6. raccogliere volontari per sostenere in maniera diretta le attività e ipotizzare forme di sostegno all'imprenditorialità dei giovani.

7.3. Obiettivi generali sulle aree di intervento delle Cooperative

Indichiamo infine per ciascuna area di intervento gli obiettivi espressi dalle singole Cooperative per il prossimo triennio.

Disabilità

1. superare l'approccio finalizzato alla sola definizione di percorsi di innovazione di processo e prodotto,
2. sviluppare nuovi modelli di offerta di servizi alla persona più flessibili e rispondenti ai bisogni della disabilità giovane-adulta,
3. valorizzare l'approccio abilitativo secondo la prospettiva della capacitazione, cioè del diritto di essere e di fare espresso dalla persona con disabilità,
4. adottare strumenti validati di conoscenza dei bisogni e degli obiettivi della persona con disabilità, sia per evitare interpretazioni non oggettive, sia per promuovere il benessere secondo la soddisfazione e l'importanza nei domini di vita espressi dalla persona e dalle figure significative che compongono la sua rete relazionale e di cura,
5. rendere visibile l'impatto abilitativo dei nostri servizi attraverso un'analisi ragionata dei dati emergenti dall'erogazione dei sostegni alle persone con disabilità.

Salute mentale

1. sviluppare servizi basati sul *recovery*, ovvero l'approccio secondo cui qualsiasi persona con un disturbo mentale ha un potenziale da utilizzare nel mondo sociale e lavorativo;
2. rivolgere i servizi al mercato privato nell'area dell'accoglienza abitativa, l'abitare supportato, il supporto sociale, l'inserimento sociale, l'inserimento nel mercato del lavoro;
3. contribuire a rendere le persone frequentanti i nostri servizi artefici e fautori delle proprie vite e non passivi destinatari di prestazioni, attraverso la costante proposta di modelli riabilitativi fondati sull'autodeterminazione, la consapevolezza di sé e il controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, sia nell'ambito delle relazioni personali e di cura, sia in quello della vita politica e sociale,
4. rendere visibile l'impatto riabilitativo dei nostri servizi attraverso la somministrazione costante di strumenti validati che misurano il livello di *recovery*, e la necessaria analisi dei dati.

Sanità e Medicina di Gruppo Integrata

1. consolidare questi servizi alla luce della scadenza dei contratti in essere;
2. sviluppare modelli di coinvolgimento nelle comunità locali in ordine alla prevenzione e alla salute per generare margine di contribuzione e radicamento territoriale.

Inclusione sociale

1. mettere a frutto le competenze in ambito di inserimento lavorativo, abitativo e sociale per sviluppare attività e servizi a favore di nuove utenze.
2. strutturare maggiormente i servizi per l'inserimento sociale al fine di renderli capaci di maggiore e più efficace dialogo con il territorio.

3. lavorare sulla filiera dell'inserimento abitativo promuovendo lo sviluppo di un attore del mercato immobiliare che possa soddisfare le richieste di alloggi per progetti di accompagnamento e possa soddisfare le richieste di soluzioni abitative in autonomia per persone uscite dai percorsi di accompagnamento.
4. rivedere l'organizzazione di area per renderla maggiormente specializzata e funzionale al rafforzamento di specifiche competenze (principalmente equipe inserimento lavorativo, equipe inserimento abitativo).
5. promuovere momenti culturali, aggregativi e ricreativi nel nostro territorio per sensibilizzare la collettività su alcuni temi, per "fare cultura" e per dare maggiore visibilità ai nostri servizi.
6. promuovere progettualità commerciali (per es. trame, laboratorio terracotta) collegate ai servizi di inclusione sociale finalizzate a migliorare la sostenibilità economica e a migliorare la qualità dei servizi attraverso la diversificazione delle attività proposte
7. continuare a promuovere la collaborazione con il fundraising per quest'area poiché vitale per il raggiungimento degli obiettivi e perché genera stimoli positivi anche in termini di governance e di ricerca e sviluppo per i servizi di quest'area.
8. porre attenzione alla dimensione della sostenibilità organizzativa ed economica di nuovi servizi e progetti. La progettazione e la programmazione di nuove attività deve tener conto della capacità di spendere i costi generati dal progetto, anche se non direttamente imputati allo stesso, per assorbire stress organizzativi di avvio.

Contrasto alla violenza di genere

1. ampliare la capacità di intervento dei servizi di protezione aumentando la presenza sul territorio con nuovi servizi (avvio di nuovi sportelli, centri antiviolenza o case rifugio) o incrementando la capacità di risposta di quelli esistenti (Casa Viola, SUM).
2. ripensare l'organizzazione dell'area per strutturare maggiormente le competenze e avere più capacità di concentrazione e di intervento sui diversi ambiti di azione, anche in funzione di un'impostazione dell'area per ambiti di intervento (prevenzione, protezione, politiche, ricerca).
3. rafforzare e strutturare l'equipe in modo da riuscire a dare continuità nella programmazione delle progettualità;
4. confermare l'impegno nell'ambito della progettazione europea come occasione per approfondire il fenomeno, mettere in evidenza nuovi bisogni, spingersi in ambiti di ricerca e studio che al momento sono per noi e in generale, lacunosi.
5. confermare la nostra presenza in tavoli istituzionali strategici e commissioni per contribuire all'orientamento delle politiche e raccogliere spunti e opportunità di sviluppo
6. alimentare il confronto con l'*Ufficio Fundraising* per dare maggiore coerenza tra l'azione strategica di area e la raccolta fondi.
7. porre attenzione alla dimensione della sostenibilità organizzativa ed economica di nuovi servizi e progetti. La progettazione e la programmazione di nuove attività deve tener conto della capacità di spendere i costi generati dal progetto, anche se non direttamente imputati allo stesso, per assorbire stress organizzativi di avvio.

Attività produttive di inserimento lavorativo

1. rafforzare e sviluppare la strategia commerciale: con il supporto di una consulenza commerciale è stato individuato un profilo di figura commerciale coerente per la nostra realtà e la nostra strategia ed è necessario ora procedere con l'implementazione della direzione commerciale;
2. alzare il livello di competenza ed individuare eventuali nuove professionalità per il raggiungimento degli obiettivi di business con una attenzione particolare ad agganciare competenze che derivano dalle nuove generazioni;
3. qualificare con competenze e specializzazioni le lavorazioni conto terzi per una maggiore competitività e redditività

4. ingegnerizzare i processi produttivi e incrementare l'efficienza organizzativa;
5. individuare e sviluppare la lavorazione di un prodotto proprio;
6. mantenere un sistema di monitoraggio continuo sia delle dinamiche di mercato (per saper cogliere i segnali sulle tendenze di mercato e il corretto punto di equilibrio tra i diversi filoni produttivi - lavorazioni conto terzi, prodotto proprio -) che delle opportunità e degli strumenti di finanziamento per questo ambito per sostenere gli investimenti.
7. consolidare un approccio all'innovazione con risorse umane interne ed esterne coinvolgibili per competenza.
8. monitoraggio costante della situazione economica patrimoniale e finanziaria, applicando un sistema di controllo tramite indici o altri fattori quantitativi, che forniscano tempestivamente alla direzione e al CdA informazioni sul rischio di entrare in un'area di crisi aziendale

Comunicazione digital marketing

1. dal punto di vista economico-finanziario, l'obiettivo di aumentare i volumi di vendita di un valore che dovrebbe oscillare tra il 10% e il 15% anno su anno, si accompagna alla necessità di trovare soluzioni per far crescere la percentuale di marginalità operativa lorda oltre la soglia del 5%-7% attorno alla quale si situano i risultati di Sinfonia negli ultimi 3 anni;
2. consolidare e far crescere i servizi di Inbound / Digital Marketing e UX Design;
3. rendere più stabile il servizio formativo come strategia di marketing, supporto commerciale e offerta verso i clienti;
4. posizionare il marchio e l'identità di Sinfonia in modo più coerente rispetto ai servizi e alle esperienze sviluppate negli ultimi anni, in modo da attrarre un tipo di clientela sempre più interessante per lo sviluppo dell'agenzia;
6. attrarre, anche grazie al nuovo posizionamento, risorse umane specializzate in UX Design e Inbound Marketing;
7. ampliare l'ambito geografico di riferimento sia per il recruiting di risorse umane (grazie allo smart working) sia per trovare nuovi clienti con cui realizzare progetti gestiti a distanza;
8. rinforzare la specializzazione delle risorse umane all'interno dei reparti produttivi grazie a percorsi formativi tecnici