

N.	Est/Int	Ambito	Fattore	Parti interessate esterne	Parti interessate interne	Come condiziona (requisiti, esigenze, richieste)	R/O	Rischi/opportunità	Priorità	Azione di Miglioramento/Mitigazione del rischio	Azioni intraprese al 11/05/2020	Azioni intraprese al 31/07/2020	Azioni intraprese al 14/04/21	Azioni intraprese al 23/09/21	Azioni intraprese al 31/03/22	Verifica
1	Est	Economico	Fattori economico-finanziari	Stakeholders istituzionali, enti e fornitori che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi	tutto il personale	I servizi tradizionali che costituivano il core e la principale fonte di sostenibilità della Cooperativa non sono più sostenibili, a causa della riduzione delle risorse, dell'inasprimento dei vincoli formali e organizzativi e dei maggiori costi del personale legati all'aumento contrattuale e conseguente non adeguamento delle rette pubbliche. Il bilancio segna quindi un forte dato negativo, a prescindere dalla crisi sanitaria	R	Necessità di ripensare i servizi strategici per cooperativa, rivedendo le aree di intervento e attuando forme di contenimento dei costi	Alta	Definizione di azioni per il contenimento dei costi e il miglioramento gestionale; maggior coinvolgimento della base sociale	Monitoraggio banca ore e ferie con verifiche puntuali e mirate e definizione di un modello di valutazione sistematica da mettere a regime	Programmazione di incontri RDA/DIR/RAM per analisi mirata dei singoli centri di costo e la valutazione di possibili riduzioni di costi e ottimizzazione; individuazione di un modello da mettere a regime anche per il futuro. Sospensione erogazione TR dall'1/8 al 31/7. Richiesta di ricapitalizzazione ai soci e possibile ingresso socio sovventore	Realizzate tutte le azioni indicate a luglio; definizione di un piano di monitoraggio gestionale per il presidio della sostenibilità economica, indicata come aspetto prioritario del Piano di Impresa triennale	Mantenimento e realizzazione sistematica del piano di monitoraggio	Azione a sistema: calendarizzazione (aprile per verificare l'anno precedente e ottobre dopo approvazione semestrale CDA) sistema strutturato di monitoraggio gestionale dei centri di costo con RDA/CCS.	OK
1	Est	Economico	Fattori economico-finanziari	Stakeholders istituzionali, enti e fornitori che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi	tutto il personale	I servizi tradizionali che costituivano il core e la principale fonte di sostenibilità della Cooperativa non sono più sostenibili, a causa della riduzione delle risorse, dell'inasprimento dei vincoli formali e organizzativi e dei maggiori costi del personale legati all'aumento contrattuale e conseguente non adeguamento delle rette pubbliche. Il bilancio segna quindi un forte dato negativo, a prescindere dalla crisi sanitaria	O	Opportunità di ripensare il modello di business in un'ottica maggiormente sostenibile	Alta	Rivalutazione degli interventi nell'ambito dell'accoglienza dei migranti; sviluppo di nuove progettazioni maggiormente sostenibili; sviluppo partnership con privati; sviluppo funzione di FR;	Ripresa dello studio di fattibilità della nuova forma statutaria con decisione entro 31/12/20; avvio interlocuzioni con soggetti privati e sviluppo di progettazioni (Cucina, Housing sociale)	Programmazione audizioni RDA in CDA all'interno di un processo di ripensamento del modello di business; valutazione con CFP di coinvolgimento di agenzia esterna per FR; valutazione di nuove proposte progettuali da realizzare con soggetti privati (Orto, attività sportive)	Audizioni RDA in corso; avviata collaborazione con agenzia FR; progetto di trasformazione dell'Orto Prossimo in Orto Bioattivo. Attività sportive sospese a seguito delle disposizioni ministeriali. Definizione progetto Cucina con messa a disposizione degli spazi e progettazione con Caritas Ambrosiana. Housing sociale: interlocuzione con soggetti diversi per attivazione nuovi interventi	Partecipazione bando beni sequestrati alla criminalità organizzata	Proposta Orto Bioattivo in esame a fondazione privata e ripresa dell'approfondimento su modifiche statutarie di cooperativa; in attesa progetto esecutivo Cucina Villapizzone.	
2	Int	Prestazioni dell'organizzazione	Fattori organizzativi	Stakeholders istituzionali ed enti che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi; beneficiari degli interventi	aree operative e trasversali	L'emergenza sanitaria ha esasperato le necessità già esistenti di ottimizzazione dei processi, degli interventi e della comunicazione tra le aree e con i servizi trasversali	R	Difficoltà gestionali e nella comunicazione verticale e orizzontale; appesantimento organizzativo e difficoltà a presidiare le scadenze	Alta	Analisi e rivalutazione del modello organizzativo e gestionale a partire da alcune singole aree o processi	Approfondimento di ipotesi di ottimizzazione dell'area amministrativa	Accompagnamento di CFP nell'ottimizzazione del processo di rendicontazione con introduzione di strumenti tecnici a miglioramento delle performance dell'area amministrativa	Ricerca di una figura di direzione amministrativa dedicata, al fine di organizzare le risorse presenti e potenziarne gli strumenti		Attivato anno di consulenza specifica sull'area amministrativa, inserimento figura nell'area progettazione	
2	Int	Prestazioni dell'organizzazione	Fattori organizzativi	Stakeholders istituzionali ed enti che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi; beneficiari degli interventi	aree operative e trasversali	L'emergenza sanitaria ha esasperato le necessità di ottimizzazione dei processi, degli interventi e della comunicazione tra le aree e con i servizi trasversali	O	L'emergenza costituisce l'occasione per rivedere i modelli organizzativi e di comunicazione, aggiornandoli e facendosi carico delle maggiori complessità emerse, in vista di una struttura più efficiente ed adeguata alle esigenze interne ed esterne	Alta	Analisi e rivalutazione del modello organizzativo e gestionale a partire da alcune singole aree o processi		Interfaccia con ufficio progettazione per avviare uno spazio strutturato di raccolta di idee progettuali da parte della base sociale	Inserimento della proposta "stanza delle idee" nel Piano di Impresa triennale		Avviata azione "Stanza delle Idee" con raccolta delle proposte entro il 30/04/22	
3	Est	Ambientale/sanitario	Pandemia da COVID-19. Fattori sanitari	tutte	tutte	Prescrizioni normative. Messa in sicurezza del personale, dei destinatari e degli stakeholders interessati	R	Possibili contagi	Alta	Attivazione degli interventi previsti dalle disposizioni normative e per la messa in sicurezza negli ambienti di lavoro	Raccordo con RSPP e Medico del Lavoro, redazioni circolari interne, redazione istruzione operativa, invio comunicazioni specifiche per le singole aree in raccordo con gli enti titolari	Mantenimento delle prescrizioni; aggiornamento della documentazione in base alle nuove indicazioni	Formazione e nomina Covid Manager, e costante aggiornamento dei protocolli a seguito degli aggiornamenti ministeriali			ok
3	Est	Ambientale/sanitario	Pandemia da COVID-19. Fattori sanitari	tutte	tutte	Prescrizioni normative. Messa in sicurezza del personale, dei destinatari e degli stakeholders interessati	O	Maggior attenzione preventiva agli aspetti di sicurezza e sanitari sia nei confronti del personale che dei destinatari. Selezione di fornitori idonei	Alta	Dotarsi di strumenti capaci di ridurre ulteriormente i possibili rischi		Valutazione della necessità di adeguamento DVR generale con rivalutazione del rischio	Stesura DVR "Agenti Biologici - COVID" con relativo Protocollo			ok
4	Int	Valori e prestazioni	Pandemia da COVID-19. Fattori legati al personale	Stakeholders, competitors	tutto il personale	Attenzione e cura al benessere delle équipe e dei singoli lavoratori	R	L'emergenza sanitaria può ingenerare timori e richieste di sospensione/revisione delle attività lavorative. Le misure di contenimento sociale possono creare senso di lontananza e sensazione di assenza dell'organizzazione.	Alta	Mantenimento/attivazione di dispositivi per il monitoraggio delle situazioni e in risposta ad esigenze delle équipe o dei singoli operatori. Attivazione Smart Working. Valutazione di singole situazioni individuali (definizione dei criteri per la prosecuzione o sospensione dell'attività lavorativa; richiesta cassa integrazione...)	Comunicazioni via mail della direzione. Mantenimento e rinforzo dei dispositivi organizzativi (riunioni di area, d'équipe, supervisione, incontri settimanali DIR/PRE/RDA supporto psicologico su richiesta) da remoto. Riprogrammazione turnazione équipe per ridurre la sovrapposizione degli operatori. Valutazione di singole situazioni individuali e relativa attivazione di interventi specifici	Proseguimento delle azioni intraprese	Mantenimento delle azioni intraprese. Opportunità di ripensamento delle attività di Smart Working dell'organizzazione a seguito della prosecuzione della situazione sanitaria		Superata la fase più critica dell'emergenza sanitaria; in corso di approfondimento modalità e strumenti dello smartworking*	ok
4	Int	Valori e prestazioni	Pandemia da COVID-19. Fattori legati al personale	Stakeholders, competitors	tutto il personale	Attenzione e cura al benessere delle équipe e dei singoli lavoratori	O	La chiusura dei servizi ha attivato un processo di riattivazione/ripensamento lavorativo, rilancio motivazionale attraverso l'avvio di nuovi servizi o il bisogno di operatori in servizi che non hanno mai chiuso	Alta	Le proposte di ricollocamento di operatori in servizio altro rispetto a quello temporaneamente sospeso ha attivato processi di coinvolgimento e riattivazione delle persone coinvolte	Proposte di ricollocamento, supporto psicologico proposto				Superata la fase più critica dell'emergenza sanitaria il dispositivo organizzativo attivato ha risposto ai bisogni emersi rispetto all'emergenza sanitaria	ok

5	Est	Politico/economico	Pandemia da COVID-19. Fattori legati ai vincoli produttivi	Stakeholders istituzionali ed enti che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi; beneficiari degli interventi	tutta Cooperativa	Vincoli nella erogazione delle attività tradizionali	R	Le prescrizioni istituzionali hanno costretto ad interrompere e/o modificare quasi tutti gli interventi operativi delle diverse aree	Alta	Riorganizzazione dei servizi residenziali e delle modalità di fruizione degli interventi da parte degli ospiti. Interruzione o ridefinizione dei servizi non residenziali da remoto. Revisione degli incarichi degli operatori	Valutazione con i singoli enti titolari e sui singoli progetti delle attività da mantenere in presenza o da ridefinire, con conseguente revisione organizzativa ed economica	Tavolo L2 Area STIS per la definizione trasversale degli interventi di insegnamento dell'italiano a stranieri da remoto. I servizi non residenziali (es. CAG Friends) hanno attivato modalità di lavoro da remoto implementando nuovi modelli operativi				ok
5	Est	Politico/economico	Pandemia da COVID-19. Fattori legati ai vincoli produttivi	Stakeholders istituzionali ed enti che collaborano con Cooperativa nella gestione dei servizi; beneficiari degli interventi	tutta Cooperativa	Vincoli nella erogazione delle attività tradizionali	O	La revisione delle attività operative costringe ad individuare nuove modalità di erogazione dei servizi che potranno essere funzionali anche in futuro	Alta	Valutazione di nuovi servizi in vista della loro prosecuzione ed implementazione	Valutazione con i singoli enti titolari e sui singoli progetti delle attività da mantenere in presenza o da ridefinire, con conseguente revisione organizzativa ed economica	Tavolo L2 Area STIS per la definizione trasversale degli interventi di insegnamento dell'italiano a stranieri da remoto. I servizi non residenziali (es. CAG Friends) hanno attivato modalità di lavoro da remoto implementando nuovi modelli operativi	Alcune attività (in particolare insegnamento e formazione su L2 da remoto) stanno ulteriormente sviluppandosi, avviando nuove progettazioni			ok
6	Est	Tecnologico	Pandemia da COVID-19. Fattori legati all'utilizzo delle tecnologie informatiche	Stakeholders, competitors	tutta Cooperativa	Necessità di sviluppo delle infrastrutture e delle competenze informatiche di tutto il personale	R	Strumentazione non sempre adeguata; parco informatico da implementare e relativi investimenti; formazione degli operatori	Medio/alta	Implementazione dispositivi e strumentazione con acquisti e configurazione attività da remoto. Attivazione di smart working per tutti i servizi trasversali e, ove fattibile, per alcuni servizi operativi	Valutazione delle situazioni legate ai singoli uffici e servizi; attivazione in smart working per tutto il personale possibile. Dotazione di pc portatili ai singoli operatori. Incentivazione allo smart working anche in avvio Fase 2 per contenimento dei rischi	Mantenimento ove possibile e pertinente dell'attività da remoto e delle riunioni a distanza				ok
6	Est	Tecnologico	Pandemia da COVID-19. Fattori legati all'utilizzo delle tecnologie informatiche	Stakeholders, competitors	tutta Cooperativa	Necessità di sviluppo delle infrastrutture e delle competenze informatiche di tutto il personale	O	Investimenti per implementazione smart working ove possibile; opportunità di sviluppare nuove competenze e modalità formative nei diversi servizi	Medio/alta	Valutazione dei nuovi modelli organizzativi in vista della loro prosecuzione ed implementazione		Gruppo di lavoro sullo smartworking per la definizione di linee guida trasversali per l'attività da remoto funzionali all'ottimizzazione dei processi e dell'organizzazione del lavoro	Ripresa della definizione del modello organizzativo relativo allo smart working		* vedi sopra	
7	Est	Sociale/economico	Pandemia da COVID-19. Fattori socio-economici	Destinatari dei servizi	tutta Cooperativa	Cambiamento degli scenari socio-economici entro cui operano le organizzazioni del Terzo Settore. Nuove povertà e marginalità legate alle conseguenze economiche della pandemia	R	Gli attuali servizi in risposta alle povertà sono insufficienti	Alta	Definizione di un sistema integrato di servizi che metta in rete le azioni esistenti e ne sviluppi di nuove		Sviluppo della collaborazione con Caritas per gli Empori della Solidarietà; interventi in rete con i centri d'ascolto zona 8 sulla povertà alimentare... ecc	Sviluppo ulteriore della filiera sulla povertà economica ed alimentare in collaborazione con Caritas (apertura nuovo Emporio, ipotesi Cucina S. Martino)		In attesa progetto esecutivo Cucina S. Martino	
7	Est	Sociale/economico	Pandemia da COVID-19. Fattori socio-economici	Destinatari dei servizi	tutta Cooperativa	Cambiamento degli scenari socio-economici entro cui operano le organizzazioni del Terzo Settore. Nuove povertà e marginalità legate alle conseguenze economiche della pandemia	O	Possibilità di rivedere i servizi tradizionali in funzione dei nuovi bisogni, e di attivare nuovi interventi.	Alta	Analisi dei nuovi bisogni emersi e studio di fattibilità di possibili nuovi servizi		Approfondimento bisogni: legati alle famiglie che non possono usufruire dei servizi pubblici per l'infanzia, legati alle nuove povertà generate dalla perdita di lavoro dall'evento COVID	Le tematiche emerse legate alle nuove povertà vengono riportate alle aree per avviare riflessioni operative		Approfondite e sviluppate progettazioni sulle singole aree operative su: fragilità psicologica di giovani e adolescenti, ascolto delle famiglie, sportelli sanitari di prossimità...	ok
8	Est	Competitivo/del mercato	Pandemia da COVID-19. Capacità di comunicare e diffondere le iniziative realizzate	Stakeholders; competitors	Cooperativa	L'emergenza ha costretto le organizzazioni a comunicare in modo efficace le risposte attivate	R	Il modello di comunicazione è adeguato a quello dei competitors? Restituisce il valore delle cose che facciamo? Come potrebbe essere migliorato?	Alta	Analisi del modello di comunicazione e valutazione ipotesi di implementazione	Raccolta info-grafica delle attività da divulgare su sito e social di Cooperativa		Sviluppo e gestione maggiormente continuativa dei canali social e promozione di iniziative e attività. Attivazione newsletter di Cooperativa (autunno 20). Valutazione di iniziative formative rivolte anche agli operatori per l'ampliamento delle attività di comunicazione		Strumenti comunicativi (gestione profili social e newsletter) a regime; newsletter attiva tramite sito per destinatari esterni	
8	Est	Competitivo/del mercato	Pandemia da COVID-19. Capacità di comunicare e diffondere le iniziative realizzate	Stakeholders; competitors	Cooperativa	L'emergenza ha costretto le organizzazioni a comunicare in modo efficace le risposte attivate	O	Opportunità di revisione e implementazione dei dispositivi di comunicazione di cooperativa e dei servizi	Alta	Implementazione dei contenuti comunicativi legati ai singoli servizi nel periodo di lockdown per informare all'esterno sull'andamento dei servizi; sviluppo della comunicazione di alcuni progetti di particolare visibilità	Sistematizzazione dell'azione realizzata, nella costituzione di un modello di comunicazione continuativo di rendicontazione delle attività	Valutazione implementazione attraverso la proposta dell'agenzia di comunicazione legata al FR-CFP	Realizzato percorso formativo per referenti FR e attivata nuova campagna 5xmille con coinvolgimento della base sociale. Corso di formazione su FR curato da agenzia esterna in avvio per referenti. Approfondimento del tema della valutazione di impatto per la comunicazione degli esiti di alcuni progetti		In attesa di formazione trasversale di CFP, si stanno attivando strumenti specifici legati a progettazioni mirate dell'area Minori	
9	Est	Sociale/economico	Emergenza Afghanistan	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Forti valenze mediatiche, urgenza nella risposta alle richieste istituzionali, necessità di spazi dedicati	R	Rischio di concentrazione della maggior parte delle energie politiche ed organizzative nella gestione dell'emergenza. Forte esposizione mediatica	Alta	Definizione di un'équipe dedicata con esperienza pregressa				Avviata gestione servizi in quinto d'obbligo SAI e CAS Prefettura		ok
9	Est	Sociale/economico	Emergenza Afghanistan	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Richiesta di competenza specifica nella gestione dell'accoglienza dei profughi	O	Opportunità di valorizzare competenze ed expertise. Possibile avvio di nuovi servizi e progetti. Tema di forte impatto nel dialogo con gli stakeholders	Alta	Possibile valorizzazione e racconto dell'esperienza a livello comunicativo. Definizione di progettazioni che sottolineino il ruolo di cooperativa sul tema				In attesa di nuova gara Prefettura/Comune per ampliamento posti. Valutazione della possibilità di presentare progetti a finanziatori privati a sostegno degli interventi in essere	Conclusa l'emergenza Afghanistan, si è aperta quella legata al conflitto in Ucraina. Attivati servizi in affidamento diretto da Prefettura e Comune in attesa di gare	ok

10	Int	Valori e prestazioni	Complessità legate all'organizzazione e gestione dei servizi. Fattori legati al personale	Stakeholders, competitors	tutta Cooperativa	Attenzione e cura al benessere delle équipe e dei singoli lavoratori	R	Perdita del senso di condivisione e della motivazione del personale; rischio di disaffezione, disinteresse, fino alla cessazione del rapporto di lavoro	Alta	Creazione di un dispositivo specifico nelle aree di staff per l'ascolto e la cura del personale e delle carriere						
10	Int	Valori e prestazioni	Complessità legate all'organizzazione e gestione dei servizi. Fattori legati al personale	Stakeholders, competitors	tutta Cooperativa	Attenzione e cura al benessere delle équipe e dei singoli lavoratori	O	Condivisione e senso di appartenenza, maggior soddisfazione e coinvolgimento nell'attività e nei confronti di organizzazione, colleghi e destinatari	Alta	Definizione di uno spazio di cura e ascolto dedicato, funzionale alla raccolta di bisogni ed esigenze e alla valorizzazione delle competenze e risorse del personale						
11	Est	Sociale/economico	Emergenza Ucraina	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Forte valenza mediatica, urgenza nella risposta alle richieste istituzionali	R	Rischio di concentrazione della maggior parte delle energie politiche, organizzative e del personale nella gestione dell'emergenza. Forte esposizione mediatica	Alta						Collaborazione con Caritas che ha centralizzato le istanze comunicative, organizzative e gestionali sul tema, alleggerendo il carico su Cooperativa	ok
11	Est	Sociale/economico	Emergenza Ucraina	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Richiesta di competenza specifica nella gestione dell'accoglienza dei profughi	O	Opportunità di valorizzare competenze ed expertise. Possibile avvio di nuovi servizi e progetti. Tema di forte impatto nel dialogo con gli stakeholders. Possibilità di attivazione di collaborazioni con nuovi enti e territori	Alta	Attivazione di interventi residenziali e per l'inclusione sociale in accordo con istituzioni e partner privati in cui valorizzare la competenza e l'esperienza di cooperativa					Richiesta da parte di Caritas, Comune e Prefettura di attivarsi nell'accoglienza residenziale. Affidamento diretto iniziale da parte di Comune e Prefettura	ok
12	Est	Competitivo/del mercato	Bandi istituzionali a condizioni economiche poco sostenibili	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Il Comune convenziona servizi poco sostenibili in ambito di accoglienza residenziale minori e mamma/bambino e sull'inclusione dei migranti	R	Comparsa sulla scena milanese di competitors extra-territoriali	Alta	Scelta di non partecipare ad alcune gare, privilegiando il convenzionamento con altre amministrazioni						
12	Est	Competitivo/del mercato	Bandi istituzionali a condizioni economiche poco sostenibili	Stakeholders; competitors	Cooperativa	Il Comune convenziona servizi poco sostenibili in ambito di accoglienza residenziale minori e mamma/bambino e sull'inclusione dei migranti	O	Necessità di posizionamento politico delle organizzazioni del terzo settore milanese per prendere posizione rispetto a tali scelte	Alta	Comunicazione formale delle principali reti di organizzazioni in merito alla decisione di non partecipare alle gare						

Aggiornamento del 31/07/2020

Aggiornamento del 19/04/2020

Aggiornamento del 23/04/2020

Aggiornamento del 23/09/2021

Aggiornamento del 31/03/22

Firma

