



Pianificare e definire le strategie

Domande preliminari....

Come ridurre le molteplici attività di una nonprofit ad un 'unica missione chiara e d'impatto' con pochi obiettivi strategici?

Da dove "partire" per una ripianificazione a medio lungo termine, evitando di passare da un eccessivo spontaneismo ad una troppo rigida ingessatura?

Come superare definitivamente la "corsa al bando", sostituendo una strategia proattiva ad una reattiva?

E' veramente possibile una "pianificazione strategica partecipata" che non coinvolga solo il direttivo, anche in situazioni di II livello come consorzi con decine di cooperative e migliaia di soci?

Come coinvolgere dirigenti ed operatori loro malgrado privi di reale formazione manageriale?

Ma soprattutto: se è vero che le nonprofit ragionano "con la pancia" e prevalentemente a breve termine, come rendere digeribile un approccio altamente razionale e a medio lungo termine?

Sono alcune delle principali domande chiave nel processo di "corporate engagement", che affronteremo a partire da un caso di studio concreto.

Il caso "PrimoSole"- roba da matti?

www.primosole.org

Primo Sole è una cooperativa sociale B a scopo multiplo (A/B rif. circolare 152/96) che forma ed impiega utenti con problematiche psichiatriche in laboratori di tappezzeria e tessitura artistica presso i centri diurni delle ASL vendendo poi direttamente ed indirettamente la produzione. Ha poi un secondo versante di attività con le scuole elementari dove porta avanti progetti integrati centrati sulla riscoperta delle tradizioni storiche ed alimentari mediterranee.

La sensazione di numerosi punti di forza ed opportunità in positivo ma di contro una eccessiva dipendenza dai finanziamenti USL, un fatturato ridotto ed una sensazione di precarietà

diffusa tra i soci, portano il comitato direttivo dell'organizzazione a percorrere la strada di una pianificazione a medio lungo termine delle attività che stabilizzi e rafforzi le prospettive occupazionali, economico finanziarie, e la qualità complessiva del "sistema".

Da dover partire? Le domande chiave

Lo stile partecipativo unitamente alla scarsità del budget e dei tempi disponibili impone spesso al processo l'uso di un approccio intuitivo e non sistematico nonché forte informalità e convivialità.

All'interno di queste premesse, la definizione del "modello strategico di base" (fig. 1) e della missione, avviene a partire da quattro domande chiave:

1. cosa l'organizzazione "vuole fare" (esportazione dei valori individuali della direzione- del gruppo)
2. cosa l'organizzazione "può fare" (Swot analisi- sezione dedicata all'analisi dei punti di forza e di debolezza interni)
3. cosa l'organizzazione "potrebbe fare" (Swot analisi, sezione dedicata all'analisi delle opportunità e delle minacce esterne)
4. cosa l'organizzazione "deve fare" (riconoscimento della legittimità sociale rispetto agli stakeholders);

Per definizione le prime due domande (*volere e poter fare*) fanno parte della "analisi dell'ambiente interno", le due seconde (*potrebbe e dovrebbe*) dell' "analisi dell'ambiente esterno"

La Swot analisi (traducibile come "analisi dei punti di forza e debolezza interni, delle minacce ed opportunità esterne") si situa a cavallo delle due aree, come mostrato in figura in allegato 1.

Cosa Primo Sole "può-non può fare" (analisi punti di forza e debolezza)

Nel confronto emergono significativi *punti di forza* dell'organizzazione, quali la partecipazione di design di alto livello nella produzione, la distribuzione in circuiti di qualità (Via Margutta a Roma, New York). La cooperativa "può fare" tessile di qualità anche se ancora su scala ridotta

I *punti di debolezza* principali sono:

- una eccessiva dipendenza dai fondi ASL
- un ancora limitato sviluppo delle vendite

- la mancanza di un data base donatori-clienti
- la dispersione di forze nel settore scolastico a fronte di scarsa redditività.

Quello che (al momento dell'analisi) la cooperativa data l'attuale organizzazione del lavoro e del funding mix *non può fare* è un serio aumento quantitativo della produzione.

Cosa potrebbe fare (analisi delle minacce ed opportunità)

Le *opportunità esterne* sono rappresentate da fattori di scenario:

- la nuova normativa sull'impresa sociale che potrebbe portare a migliori agevolazioni;
- l'istituzione del 5 x 1000
- l'aumento della sensibilità sociale dei consumatori sui temi sociali e sugli "asset intangibili" della responsabilità sociale di impresa con relativo cambiamento di attenzione dalla strategia di prodotto (unique selling proposition), ad una strategia di valori-emozioni (emotional selling proposition, ben descritta in "No-logo") ad una centrata sul valore sociale e l'etica (social selling proposition, vedi in proposito in particolare la politica storica di The Body Shop)
- di conseguenza ottime possibilità posizionamento e fund raising: la cooperativa *potrebbe* trasmettere facilmente la buona causa dell'integrazione lavorativa di qualità, creare un mix vincente tra marketing, vendite e fund raising (in particolare avviare un reale corporate engagement con le aziende for profit), aumentare partnership e vendite.

Le *minacce* sono principalmente rappresentate dalla concorrenza di prodotto e da possibili interruzione delle convenzioni con le ASL. Il fronteggiarle richiede:

- la tenuta della qualità dei prodotti
- la creazione di un posizionamento su "produzioni sociali di qualità" mediante strategia di branding
- l'adeguatezza dei canali di distribuzione
- la creazione di un funding mix che articoli la sfera cliente
- l'aumento del numero di centri diurni coinvolti e di lavoratori impiegati anche a titolo personale

Cosa "deve fare"

La prima fonte di legittimazione sociale è nel servizio agli utenti, nel coinvolgerli in un percorso di crescita identitaria mediante il lavoro, nel favorire lo sviluppo di una identità lavorativa prima ancora che di una occupazione, di tenuta di qualità del servizio di tipo "A" (Socio-sanitario) prima che di quello tipo "B" (di integrazione produzione e lavoro). Molte cooperative di tipo B si trovano ad un certo punto del loro ciclo di vita a scegliere tra una approccio "produttivistico" che

metta in secondo piano i soggetti svantaggiati e la loro promozione, ed un approccio "sociale" che privilegi lo svantaggio a scapito della produzione, della qualità, dello "stare sul mercato".

Non va dimenticato che secondo i dettami della legge 381/91 la differenza tra cooperativa sociale di integrazione al lavoro e cooperativa (non sociale) di produzione e lavoro è sostanziale, e la prima trae legittimità proprio dal "progetto" che viene realizzato per gli svantaggiati integrati al lavoro, più che dalla produzione di beni e servizi in se. Questo vuol dire che la scelta "produttivistica" fa decadere la legittimità sociale della cooperativa sociale B. La bravura del gruppo dirigente è proprio quella di trovare un sano equilibrio tra la tensione sociale e quella produttiva, operazione molto ben gestita da Primo Sole.

Gli stakeholders privilegiati al momento dell'analisi sono i frequentatori dei centri diurni serviti dalla cooperativa, le loro famiglie, i lavoratori normodotati, gli operatori dei servizi dei centri diurni e la ASL, i clienti.

Ad essi andranno aggiunti i donatori (privati, aziende)

Cosa "vuole fare"

La cooperativa vuole divenire (e posizionarsi) come produttrice di percorsi di sviluppo identitario per gli utenti-lavoratori, attraverso produzioni artigianali di qualità.

La "visione" è quella di un "sociale" produttivo che esca dagli stereotipi del "mercato" di bassa qualità e della tolleranza di tale bassa qualità per via dello svantaggio dei soggetti produttori.

Definizione degli obiettivi

Viene così coerentemente stesa una variante semplificata del logical framework con 4 obiettivi specifici:

1. Aumento della quantità e qualità di produzione e vendita
2. Adozione di un semplice modello di sviluppo.
3. Sviluppo di un diverso e più efficace funding mix mediante strategie e tecniche di fundrasing adeguate e migliore gestione del data base clienti.
4. Riqualficazione dell'impegno socio sanitario con gli utenti anche attraverso momenti di confronto scientifico internazionali (convegni tematici, benchmarking internazionale) ed attivo coinvolgimento dei servizi)

Le macro-attività più salienti correlate agli obiettivi specifici del **punto uno** sono la chiusura e messa a sistema del processo di pianificazione strategica avviato, l'implementazione del rapporto tra produzione e design, la ricerca di un numero maggiore ma qualificato di canali di distribuzione diretti ed indiretti.

Per il **punto due** scelta di "modello di management" ci si muove su un modello semplice e "friendly", l' "Es.a.ge.ra.re" di ASVI, che

prevede i seguenti passaggi (non rigidamente sequenziali):

- *Esistere* : pianificazione strategica, in corso
- *Attrarre*: impostare una comunicazione sia razionale che emotiva nei confronti degli stakeholders del proprio “bacino di favore” (constituency) effettivo e potenziale, dando molto rilievo al web ed al passaparola, attivando un dialogo con clienti e donatori.
- *Gestire* (nomina di una direttrice, di una responsabile di produzione, di un responsabile fund raising; la collaborazione con tirocinanti di master in management, fund raising, in comunicazione; sviluppare progetti servizi e prodotti: aumento degli insegnanti di tessitura e tappezzeria, aumento della gamma di prodotti, l’allargamento della base sociale.
- *Raccogliere*: definizione di un “modello di fund raising” centrato sia sul rapporto con il donatore individuale che con le imprese for profit, come si vedrà meglio al punto 3.
- *Rendicontare*: in previsione anche l’adozione di un sistema di reporting per monitoraggio e valutazione ed il passaggio al bilancio sociale per una più seria ed incisiva stakeholders relationship.

Per il **punto tre** lo sviluppo articolato di una strategia di corporate fund raising, articolata su tecniche quali “gift in kinds” (es. donazione di stoffe e tessuti), “gift in time” (donazione di tempo per disegni e/o consulenze marketing ambito tessile), donazioni in denaro, sponsorizzazione di eventi, payroll giving, employes fund raising.

Al di fuori invece dell’ambito corporate e relativamente ai donatori individuali, possibilità di attivare tra l’altro fund raising su progetti specifici, via sms solidali, con il 5 x 1000, mediante eventi stagionali mirati.

Per il **punto 4**, la cooperativa decide di avviare un benchmarking anche a livello internazionale, di farsi promotrice di un convegno annuale sulle buone prassi delle “produzioni sociali di qualità”, di costituire un comitato scientifico multi-attore composto anche di imprenditori sensibili, psichiatri, operatori dei servizi, esperti internazionali sui temi.

Consapevoli della necessità di un consistente supporto e facilitazione del processo di crescita, si stabiliscono incontri settimanali di verifica di 3 ore ciascuno per tutta la durata del periodo di riorganizzazione strategica, ed un periodo di accompagnamento di un anno a partire dalla fine dell’intervento.

Nel 2006 Primo Sole riceve significativi riconoscimenti per il lavoro fatto, tra cui la l’invito a presentare candidatura per la selezione alla Banca delle Qualità Italiana (www.symbola.net, www.asvi.it) e la candidatura

per gli ASVI Awards apprestandosi a divenire un caso interessante da studiare e “disseminare” sul territorio nazionale.

Alcuni fattori di successo della consulenza strategica alle non profit.

Rispetto alla consulenza strategica alle forprofit le principali differenze sono:

- la necessità di *coinvolgere partecipativamente* e creativamente nel lavoro un ampio ventaglio di stakeholders, dai soci ai lavoratori, ai volontari arrivando se possibile, a clienti, utenti, donatori e altri soggetti della “constituency”. Tale coinvolgimento diventa particolarmente complesso (ma altrettanto creativo e divertente) nel caso di strutture di secondo livello, quali consorzi o federazioni, casi in cui emerge tra l’altro con forza come fattore critico di successo per il cambiamento la necessità di una leadership affidabile ed aperta .
- la *sostenibilità economico finanziaria dell’intervento*, con la necessità spesso di rapportare i tempi di interventi a quelli di progetti europei o di altro genere, di solito a tariffe piuttosto modeste.
- l’opportunità di un attento *accompagnamento successivo* all’intervento (post-tutoraggio) a scadenza almeno mensile.
- *l’avvio di un processo di reporting sistematico* come quello che sfocia nel bilancio di missione in cui la pianificazione diviene stile dell’organizzazione.¹
- lo sviluppo di una mentalità manageriale sostanzialmente centrata sui risultati sia di output (risultati operativi, ad es. numero di progetti svolti, attività concretizzate,) che sull’outcome (risultati di impatto sociale, esternalità positive- con allargamento del livello di analisi alla comunità-beneficiari finali).

¹ A.Hinna, “il bilancio di missione...” in M.Crescenzi, Manager e Management Nonprofit-La sfida Etica. 2002 ASVI

ALLEGATO 1

Fig. 1. Definizione del modello strategico di base, da V.Coda, con modifiche di A.Hinna ed M.Crescenzi.

