

PRESENTAZIONE

LA PIANIFICAZIONE E IL PIANO STRATEGICO 2004-2006 IN COOPSETTE

RIFLESSIONI PRELIMINARI

La pianificazione serve a definire o rimettere in chiaro l'identità di un'impresa, le sue strategie e i suoi obiettivi.

Alla pianificazione è strettamente collegato il **controllo**: si fissano degli obiettivi, si programma un'attività e poi si controlla la sua evoluzione, per aggiornare gli obiettivi e adeguarli ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente esterno o interno.

In una cooperativa, la pianificazione e il controllo hanno una doppia funzione, di strumenti per la direzione dell'impresa e di partecipazione democratica dei soci.

La democrazia è l'elemento fondamentale di una cooperativa, che è un modello di impresa che ha senso solo se i soci ne sono i protagonisti.

La complessità raggiunta da un'impresa può mettere in crisi il modello cooperativo, quando sia tale da rendere impossibile ai soci controllarla. Una grande complessità richiede processi di **delega**, allo svolgimento di compiti e alla gestione di conoscenze, e contestualmente processi analoghi di **controllo**; ma se la delega o il controllo non funzionano, la democrazia non funziona e il modello cooperativo va in sofferenza.

La pianificazione, con i relativi meccanismi di controllo, è dunque un mezzo per corrispondere al sistema di valori che sostanzia il modello cooperativo, perché eleva in termini culturali i soci mettendoli in condizione di conoscere l'impresa e i suoi problemi, di intervenire per approvare e determinare le scelte, di controllare e valutare il lavoro dei dirigenti, in altre parole, di governare democraticamente la loro impresa.

Da questo punto di vista, **il Piano triennale 2004-2006** può essere considerato, per la sua profondità di analisi e di partecipazione attiva, **il progetto di carattere sociale più importante realizzato nella vita di Coopsette.**

LE CONDIZIONI FAVOREVOLI

Nell'attività di un'impresa, come nella vita, ci sono momenti di forti cambiamenti e momenti in cui la vita scorre senza grandi sussulti. Il processo di pianificazione ha la stessa caratteristica.

Così, nella elaborazione ogni tre anni dei Piani e nella verifica annuale degli obiettivi, una ridefinizione delle linee strategiche imprenditoriali e sociali, può o meno risultare necessaria.

Nel 2002 si determinarono **eccezionali condizioni imprenditoriali, sociali ed economiche** che la resero doverosa e possibile:

- il superamento di una crisi profonda (1991-1997), attraverso una nuova collocazione strategica aziendale che ha orientato tutta la Coopsette sul mercato della riqualificazione di aree urbane dismesse e puntato ad entrare nel mercato delle concessioni di servizi pubblici;
- la conclusione di una crisi sociale lunga e drammatica (frutto anch'essa delle tensioni nate dalla crisi economica degli anni '90);
- il rinnovamento della base sociale con l'ingresso nel giro di pochi anni di circa trecento dipendenti, tra cui cento nuovi soci;
- la conseguente necessità di unificare il linguaggio e la cultura aziendale.

Erano cioè sul tavolo **questioni essenziali: le ragioni dello stare insieme, i valori fondanti, la coesione sociale**; si doveva insomma "cancellare la lavagna" e **ridefinire il patto sociale**.

Vista la portata di questi temi, si pose il problema del modo e della misura in cui coinvolgere il corpo sociale.

Trattandosi di una vera e propria rifondazione della Cooperativa, **si volle che il Piano fosse costruito** non dentro un circolo ristretto di addetti ai lavori, ma **in uno scambio positivo con l'intera base sociale**.

Si decise per questo di dare vita a **una grande iniziativa di formazione strategico imprenditoriale** che permettesse a tutti i soci di sostanziare il loro ruolo di imprenditori, fornendo loro gli elementi di carattere culturale necessari per capire e intervenire sulle strategie e le scelte che si andavano a compiere.

UN PIANO ELABORATO INTERNAMENTE

Furono coinvolti dei consulenti esterni per la formazione di carattere strategico del gruppo dirigente; ma poi la formazione dei soci e tutta l'elaborazione del Piano furono realizzate internamente.

I consulenti contribuirono all'individuazione delle *domande da porsi* e dei *temi da trattare*; ma le *risposte* e il piano formativo furono elaborati dalla Cooperativa rapportandoli alle esperienze concrete vissute dai soci in azienda.

Ogni indicazione inserita nel Piano venne lungamente meditata, perché poi ogni principio fosse rispettato da tutti nella prassi quotidiana dell'attività aziendale.

Ogni elemento venne quindi inserito non per abbellire un capitolo; ma perché era vita vissuta in cooperativa (come, per fare un solo esempio, l'introduzione tra le *Linee guida dell'Uso rigoroso delle risorse*).

I CONTENUTI

La struttura del Piano può essere rappresentata da una piramide con al vertice la definizione di *Valori e Missione, l'Analisi dell'ambiente esterno, i Caratteri e la cultura d'impresa, l'Orientamento strategico di fondo, le Linee guida e le Politiche*; e alla base l'individuazione dei mercati, delle strategie e degli obiettivi.

Un elemento fortemente distintivo di questo Piano fu **la riflessione** che la Cooperativa fece **sulla propria identità**.

Dal momento che *Valori e Missione* erano appena stati ridefiniti nel contestuale processo di revisione della *governance*, furono **i caratteri, la cultura e le competenze di Coopsette** – come la natura intergenerazionale, il radicamento nei territori in cui opera, la cultura della sobrietà – a rappresentare **i capisaldi intorno ai quali venne definita l'attività dell'impresa**.

A questo riguardo, la scelta di più ampio respiro fu quella dell'**Orientamento Strategico di Fondo**, che delineò il campo di attività, le finalità imprenditoriali e la filosofia gestionale e organizzativa, individuando **nell'ambito del costruire, inteso nella sua accezione più ampia, l'asse portante dell'esperienza imprenditoriale di Coopsette**.

Proprio dal punto di vista imprenditoriale, le chiavi di volta del Piano furono rappresentate dall'**orientamento al mercato** (nei piani precedenti il rapporto con il mercato era ancora filtrato dalla struttura organizzativa, per cui il dato organizzativo precedeva il rapporto con il mercato) e dalla **focalizzazione dell'analisi sull'Area Strategica d'Affari (ASA)**.

Per ognuna delle ventidue ASA individuate vennero così analizzati l'ambiente competitivo (clienti, competitori, regole, fattori critici di successo, ecc.) e la realtà della cooperativa rispetto a tale ambiente (punti di forza e di debolezza, posizionamento strategico, vantaggio competitivo, competenze distintive).

UN PROCESSO DI APPRENDIMENTO COMUNE

L'intero processo di pianificazione si articolò dunque in **un percorso di formazione, confronto ed elaborazione condiviso tra tutti i soci**.

Il Consiglio di amministrazione sviluppò analisi e proposte e poi le andò a confrontare e discutere con i soci; una volta approvate dai soci, passarono alla tecnostruttura, alle divisioni.

Qui l'analisi e gli obiettivi vennero progressivamente resi più analitici, passando via via da quelli generali dell'impresa, a quelli delle singole Aree strategiche d'affari.

Questi obiettivi vennero quindi valutati ed eventualmente ritirati in un confronto con il Consiglio di amministrazione, per poi essere consolidati nel Piano generale, sottoposto alla discussione all'approvazione dei soci.

Si trattò di un percorso molto articolato e intenso, basti pensare che i successivi cicli di riunioni con i soci (allora circa 500) furono effettuate a gruppi di 20/30 persone alla volta, per consentire il massimo della partecipazione e del confronto.

In sintesi, il calendario dei lavori fu il seguente.

Estate 2002

- Corso di formazione per il gruppo dirigente allargato su strategia e pianificazione.

Autunno/Inverno 2002

- Definizione di un piano di lavoro;
- Attività delle Commissioni di lavoro sulle diverse parti del Piano.

Primavera 2003

- Approvazione da parte del Consiglio di amministrazione delle proposte relative alla prima parte del Piano;
- Corsi di formazione per i soci con un modulo sui concetti base della pianificazione ed uno di confronto e discussione sulla prima parte del Piano.

Autunno/Inverno 2003

- Nuovo corso di formazione per il gruppo dirigente allargato su modelli e teorie organizzative (Porter, Normann, Mintzberg, ecc.);
- Individuazione delle ASA, da parte del gruppo dirigente allargato insieme ai responsabili delle diverse strutture;
- Definizione dei piani strategici per ASA, divisioni e servizi, da parte dei rispettivi gruppi di vertice;
- Nuovo corso di formazione per i soci incentrato sulle ASA;
- Discussione e confronto con i soci sui piani strategici delle rispettive strutture;
- Valutazione dei piani strategici di ASA da parte del gruppo dirigente allargato per verificarne la coerenza rispetto agli obiettivi generali e definire l'allocazione di risorse.

Primavera 2004

- Definizione di una proposta di Piano Strategico complessivo da parte del Consiglio di amministrazione;
- Discussione e confronto sul Piano strategico complessivo con i soci lavoratori in Assemblee separate;
- Approvazione del Piano strategico definitivo da parte dell'Assemblea generale.