

LA GESTIONE DEI COSTI NELL'IMPRESA SOCIALE

Da problema ad opportunità



di Lorenzo Dossi

Un possibile ruolo guida dell'associazione di categoria nella gestione dei costi.

Il caso Federazione Trentina della Cooperazione

La gestione dei costi rappresenta una delle principali sfide che il management di qualunque organizzazione deve affrontare. Questa sfida assume una rilevanza particolare nei settori della sani-

tà, della riabilitazione e della cura e in generale nell'area dell'impresa sociale, dove la pressione sulle attività principali dell'organizzazione assorbe tutte le energie gestionali a disposizione.

essere una rilevante opportunità per liberare risorse da mettere al servizio delle attività principali. L'esperienza dimostra invece come la gestione dei costi opportunamente strutturata possa. In

questa direzione un possibile ruolo guida può essere assunto dalle associazioni di categoria, che mettendo a disposizione strumenti e metodi possono far cogliere importanti benefici agli associati.

A questo proposito riportiamo il caso della Federazione Trentina della Cooperazione che da circa 24 mesi ha avviato un progetto di successo finalizzato ad incre-

FEDERAZIONE TRENTINA DELLA COOPERAZIONE

La Federazione Trentina della Cooperazione è oggi l'unica organizzazione di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo, giuridicamente riconosciuta, operante sul territorio della provincia di Trento; riunisce oltre 500 società, attive in tutti i settori produttivi.

La Federazione promuove lo sviluppo della cooperazione, migliora l'organizzazione delle cooperative, ne coordina l'attività e le orienta a favore delle categorie più bisognose, nello spirito di una mutualità cooperativa aperta al servizio delle comunità. Così la Federazione Trentina della Cooperazione intende contribuire alla valorizzazione della persona umana, all'elevazione morale e civile e al progresso sociale ed economico delle popolazioni della provincia di Trento. Su una popolazione di mezzo milione di abitanti, il Trentino conta oltre 227 mila soci di cooperative: in due famiglie su tre entra la cooperazione. Questo radicamento fa del Trentino un vero e proprio "distretto cooperativo" come poche altre esperienze nel mondo. Riprendendo il modello tedesco di F. W. Raiffeisen (1818-1888) e promosso in Trentino da don Lorenzo Guetti, le cooperative sono organizzate in strutture di secondo grado, i consorzi, che raccolgono su scala provinciale le società dello stesso settore e permettono alle cooperative di superare i limiti imposti dalle dimensioni e affrontare il mercato in maniera competitiva. Il sistema della cooperazione trentina assicura un'occupazione stabile a circa 20 mila persone.

mentare l'efficienza operativa del sistema degli associati.

Il progetto aveva gli obiettivi di:

- crescita professionale delle risorse interne ed il primo passo è stato quello di realizzare un'attività di formazione per la qualificazione dell'ufficio acquisti interno;
- miglioramento effettivo dei processi e risparmio nella gestione degli acquisti dove si è lavorato coinvolgendo le Associate in fase di rinnovo dei contratti e di monitoraggio degli stessi.

L'attività è stata strutturata con il supporto di Cosman srl specializzata in progetti per incrementare l'efficienza operativa delle organizzazioni complesse. Il lavoro svolto con la Federazione Trentina della Cooperazione ha previsto l'uso combinato di vari strumenti come appunto la formazione in tema di management degli acquisti, il supporto consulenziale nelle tecniche di cost management, l'uso delle tecnologie digitali ed alcune fasi di temporary management a supporto dell'operatività della struttura interna.

Abbiamo rivolto alcune domande al dott. Vincenzo Visetti, direttore risorse umane e organizzazione della Federazione Trentina della Cooperazione e principale sponsor del progetto.

“Perché Federazione ha pensato al progetto incremento efficienza di sistema?”

Il sistema cooperativo trentino sta attraversando una fase di

profonde trasformazioni, alcune legate a fattori macroeconomici, altre legate a singoli settori come l'attuale riforma del sistema bancario. La rapidità di questi cambiamenti acquisiscono una forza di maggiore propagazione e criticità in un territorio ristretto e complesso come quello trentino. Anche il ruolo della Federazione, in un simile contesto, deve aprirsi alla ricerca di nuovi obiettivi strategici, capaci di interpretare i nuovi bisogni del sistema cooperativo territoriale, proponendo servizi innovativi utili allo sviluppo e alla competitività del mercato, pur mantenendo il legame valoriale al sistema mutualistico e al radicamento nella cultura sociale del territorio.

Dall'analisi della organizzazione interna del sistema cooperativo trentino, e partendo da alcune esperienze di successo come quella degli accordi quadro per l'energia e le telecomunicazioni, l'obiettivo diventa quello di allargare il campo ad altri fattori organizzativi e tipologie di spesa, potenziando il metodo partecipativo (tavoli di miglioramento) e della costruzione di una massa critica maggiore (centrali di committenza e accordi quadro), per cogliere l'enorme potenziale di efficienza che risiede nel “fare sistema” tra cooperative.

L'utilizzo di applicazioni web e l'elaborazione di sistemi di business intelligence completano il potenziale di miglioramento e, crediamo, l'innovazione di questo progetto di sviluppo ed incre-

mento dell'efficienza operativa del sistema della Cooperazione Trentina.

Che tipo di accoglienza ha avuto a livello organizzativo interno e a livello delle società associate, con quali risultati?

Il successo dei progetti di sistema passa sempre di più dalla capacità di fare rete e di supportare l'organizzazione del lavoro verso schemi intersettoriali e di coordinamento reciproco. Obiettivi non semplici ma che hanno visto come punto iniziale una **qualificazione della funzione acquisti** di Federazione, attraverso **l'inserimento temporaneo di specifiche professionalità, la formazione interna, la definizione di tavoli di miglioramento e l'utilizzo di supporti informatici**. Attraverso l'ufficio acquisti, la Federazione ha garantito alle imprese associate **sconti significativi che per il triennio 2014/2016 hanno superato i 4 milioni di euro**.

L'estensione a nuovi comparti (fotocopiatrici, cancelleria, costi del personale, etc.) e l'implemento in verticale della capacità di generare servizi di presidio e miglioramento – si pensi ai temi dell'efficienza energetica e del controllo dinamico dei consumi – potranno trovare l'interesse delle cooperative associate, e rappresentare un banco di prova per lo sviluppo comune di nuovi servizi da parte della Federazione.

Che prospettiva immagina?

Partiremo nelle prossime settimane con la strutturazione di al-

cuni progetti sui quali stiamo completando l'analisi e il collaudo interno. Penso ad esempio a RMS (resource management system) per gli acquisti multi catalogo: progetti come questi consentono di poter avanzare proposte sull'efficienza e il miglioramento dei processi di produzione e di organizzazione lavorativa. Si pensi al potenziale di miglioramento dei processi di acquisto nell'impatto sulla riduzione e lo snellimento dei tempi, sulla riduzione del ciclo passivo, nella riduzione del cosiddetto effetto Maverick, etc.

Altro fronte ormai pronto è quello della digitalizzazione dei dati e la costruzione di cruscotti di gestione e controllo.

Il primo passo resta comunque quello di saper cogliere da queste opportunità un'occasione di crescita comune e condivisa. Quindi proporremo workshop formativi e di confronto per la

definizione di tavoli comuni di miglioramento, metodo indispensabile per una vera efficienza operativa di sistema.”

Etika, l'offerta riservata ai soci e ai clienti delle Casse Rurali Trentine e ai soci con Carta In Cooperazione dei negozi Famiglia Cooperativa del consorzio SAIT, è realmente conveniente e facile. Lo sconto, calcolato sul costo della componente della materia prima determinata periodicamente dall'Autorità dell'energia, è infatti a due cifre: **20% il primo anno, 10% dal secondo in poi** (8% se si sceglie la bolletta cartacea).

A questi numeri già notevoli si aggiungono per i soci dei Casse Rurali Trentine e delle Famiglie Cooperative **10 giorni di fornitura di energia elettrica e 50 metri cubi di gas gratis.**

Le condizioni economiche dell'offerta sono effettive, senza ulteriori oneri, ad esempio non

ci sono costi di ingresso o receso, né cauzioni. Tenuto conto degli sconti e dei bonus soci, una famiglia con consumi medi (2700 kwh e 1400 mc di gas) allo stato attuale dei prezzi arriva a **risparmiare circa 90 euro il primo anno.** A convenienza, trasparenza e facilità, Etika aggiunge altri due elementi distintivi: è ecologica e solidale. Ecologica perché prevede l'uso di energia 100% verde certificata e il cliente non dovrà pagare i costi della certificazione che solitamente vengono applicati. Solidale perché grazie a Etika sarà costituito un fondo per sostenere i progetti di inclusione abitativa e sociale per le persone con disabilità (il cosiddetto Dopo di noi). Per ogni contratto sottoscritto, infatti, Dolomiti Energia darà al progetto tutti gli anni 10 euro l'anno (20 se si aderisce sia per la luce che per il gas)

I RISULTATI DEL PROGETTO FEDERAZIONE TRENTINA DELLA COOPERAZIONE

I risultati del progetto hanno permesso di migliorare la gestione dei costi in modo strutturale, con benefici economici rilevanti. È stata l'occasione anche per interpretare in maniera nuova il rapporto associativo e liberare risorse per progettualità originali, come il progetto Etika, un nuovo modo di pensare e fare cooperazione tra le persone e le organizzazioni: ai soci della cooperazione trentina si è proposta la sottoscrizione di contratti per la fornitura di energia e gas che generano risparmio per gli aderenti e allo stesso tempo, con il coinvolgimento dei fornitori, creano un fondo grazie al quale un gruppo di cooperative sociali del consorzio Con.Solida costruiscono risposte innovative sul tema "Dopo di noi" l'aiuto a persone con disabilità grave prive del sostegno familiare. (rif. <http://www.etikaenergia.it>)