



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

PRODUTTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ: LA SFIDA DELLE COOPERATIVE

SCHEDA DI SINTESI RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

Studio di fattibilità nell'ambito della
responsabilità sociale d'impresa finalizzato
all'identificazione di nuovi modelli
organizzativi e di governance cooperativa





RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione di nuovi modelli organizzativi e di governance cooperativa

PROGETTO

In linea con l'Obiettivo per lo Sviluppo Sostenibile n.8, il presente Studio di fattibilità punta a elaborare un **modello di governance capace di valorizzare i principi cooperativi**, promuovendo forme di corresponsabilità di soci, lavoratori e stakeholders, sia nei processi produttivi sia nella definizione delle linee di orientamento strategiche.

Partendo dall'esperienza acquisita negli anni dalla Rete Cauto e dalle competenze di un partenariato pubblico e privato ampio e diversificato, gli obiettivi specifici del lavoro sono:

- dimostrare come i modelli partecipativi di gestione cooperativa d'impresa possano generare un aumento della corresponsabilità diffusa verso la produttività e quindi come **la strutturazione di progetti di partecipazione all'innovazione di servizi e prodotti rappresenti un investimento produttivo**, che contribuisce a migliorare il modello organizzativo e di governance
- estrarre dall'analisi di cinque case history, individuate presso Rete Cauto, **conoscenze trasferibili**, modellizzandole in un *tool kit* di strumenti, metodologie e indicazioni, al fine di renderle replicabili anche in altri contesti.

Le cinque case history selezionate costituiscono una famiglia di progetti, che copre dimensioni organizzative e strategiche differenti: **la gestione risorse umane, la motivazione, l'appartenenza, la comunicazione e lo sviluppo**.

La metodologia utilizzata, ispirata alle teorie del *project cycle-management* e alle tecniche del *service design*, è articolata in **tre fasi** consequenziali: la ricognizione dell'esperienza maturata, la prototipazione di quanto analizzato e il suo *testing*, la modellizzazione al fine della replicabilità.

Valore aggiunto del progetto è la capacità del gruppo di lavoro di affidare quanto raccolto, con modalità tipiche dell'*open innovation*, partendo da una fase di *testing* che ha coinvolto realtà esterne al gruppo di lavoro, appartenenti sia al mondo cooperativo sia aziendale.

Gli strumenti operativi elaborati sono stati pensati per facilitare la replicabilità, e comprendono una matrice di analisi, una scheda progetto "prototipo" e una *dashboard* per la progettazione. Insieme alle istruzioni operative e al racconto dell'esperienza della Rete Cauto, questi costituiscono il *tool kit* trasferibile ad altre organizzazioni.

FATTIBILITÀ

Lo Studio ha dimostrato, analizzando le diverse componenti, la fattibilità e la replicabilità del modello di governance partecipativa proposto.

Per quanto riguarda la **fattibilità organizzativa**, si evince che per facilitare la nascita di progetti partecipativi sono fondamentali strutture di governance capaci di valorizzare l'intelligenza collettiva dell'organizzazione e un quadro di governo chiaro e trasparente nei processi decisionali e nei ruoli. Si afferma, inoltre, come queste strutture possano trovare coerenza e sostanza nell'acquisizione di forme giuridiche adeguate.



RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione di nuovi modelli organizzativi e di governance cooperativa

Dal punto di vista della **fattibilità tecnica**, si considera fondamentale la presenza all'interno dell'organizzazione di profili professionali con acquisite competenze trasversali specifiche, tra cui una propensione alla *capacità negativa*, competenza nel saper stare nell'incertezza e nell'indeterminatezza tipiche del cambiamento, finalizzandola alla definizione di soluzioni capaci di ricomprendere la complessità dei processi che le hanno scaturite, tenuta ferma un'adeguata considerazione della variabile tempo e della gradualità con cui nuovi modelli di governance si dimostrano vincenti.

La **fattibilità economica**, inserendosi in una necessaria sostenibilità economica strutturale e strutturata, è espressa dalla capacità di investire in maniera ponderata e puntuale per progetti. In una prospettiva di sostenibilità, sembra emergere infine come l'implementazione di processi partecipativi attraverso famiglie di progetti sostenga l'acquisizione - nei soci, lavoratori e portatori di interesse - di competenze trasversali utili ad abitare il cambiamento, alimentando una visione comune dell'organizzazione nel medio lungo periodo.

CONCLUSIONI

Lo Studio propone esempi replicabili di pratiche di governance cooperativa e riporta alcuni elementi di apprendimento utili per favorirne la trasferibilità in altri contesti imprenditoriali (non solo nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo e di tipo A, ma anche al di fuori del contesto sociale e cooperativo). Fornisce inoltre una lettura di scenario/contexto e un *tool kit* di strumenti utili per favorire l'implementazione e la trasferibilità delle proposte, ritenendole applicabili per organizzazioni di vario tipo. Il modello proposto può essere da stimolo sia in fase progettuale, sia nella fase di analisi di azioni già intraprese, in vista di una riorganizzazione dei servizi e della governance in un'ottica partecipativa, ed è applicabile lungo tutto l'arco del ciclo di vita dell'impresa (nascita, sviluppo, crisi).

FOLLOW UP

Al termine dello Studio, si individuano alcune possibili traiettorie di sviluppo successive al fine di dare continuità al lavoro svolto.

Anzitutto Rete Cauto, internamente, si impegna a elaborare e definire un piano di diffusione dei risultati e di ulteriore implementazione, al fine di tramutare sempre più la governance in un metodo consolidato di sviluppo e crescita per l'organizzazione.

Ai fini della trasferibilità esterna, si ipotizzano inoltre i seguenti filoni di sviluppo:

- l'elaborazione e l'attuazione di proposte formative, sia nell'ambito di metodologie e strumenti tecnici, sia in quello dell'acquisizione e rafforzamento di competenze trasversali utili ad implementare nuovi modelli di governance cooperativa
- la trasmissione e replicabilità del modello proposto, tramite l'attivazione e il coinvolgimento delle reti che hanno partecipato allo Studio



RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione di nuovi modelli organizzativi e di governance cooperativa

- la realizzazione di azioni di disseminazione delle pratiche, anche al fine di raccogliere feedback utili alla continuazione dell'attività di ricerca e sviluppo (si intende dare maggior visibilità ai risultati attraverso pubblicazioni su riviste di tiratura nazionale e la partecipazione a eventi formativi rivolti a imprese sociali).
- l'elaborazione e strutturazione di progetti in partenariato per reperire fondi che possano finanziare la sperimentazione degli strumenti creati, lo sviluppo di altre forme di *testing* e la misurazione dell'impatto.

GRUPPO DI LAVORO

CAUTO - Cantiere di Autolimitazione - coop. soc. di tipo B, è capofila dello studio e insieme a CantierAperto - Consorzio di coop. soc. - e Cantiere del Sole - coop. soc., fa parte della "Rete di cooperative sociali Cauto". Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises; Sol.Co. Brescia - Consorzio di coop. soc.; Confcooperative Brescia; KOINON - Ente accreditato per la formazione, cooperativa sociale.

Partenariato strutturato: ENSIE - The European Network of Social Integration Enterprises; Studio APS - Analisi Psicosociologica; Credito Cooperativo di Brescia - Istituto Bancario; P.I. Computer Srl; Software Product Italia Srl; Servizi Ambiente Energia Valle Sabbia srl. Ha collaborato inoltre la dott.sa Laura Rocca, PhD, ricercatrice della Facoltà di Economia dell'Università di Brescia.