



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

PRODUTTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ: LA SFIDA DELLE COOPERATIVE

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

SOMMARIO

ABSTRACT	3
INTRODUZIONE	4
Tendenze evolutive e innovazione nella <i>governance</i> cooperativa	5
1. OBIETTIVI, PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA	13
1.1. Obiettivi	13
1.2. Piano di lavoro	13
1.3. Metodologie di riferimento	14
2. RICOGNIZIONE E PROTOTIPAZIONE	15
2.1. Metodologia e strumenti di analisi delle <i>case history</i>	15
2.2. L'analisi delle <i>case history</i>	20
2.3. L'analisi del contesto organizzativo	55
3. CONFRONTO E TRASFERIBILITA'	61
3.1. Prototipi e strumenti di <i>testing</i>	61
3.2. Il <i>workshop</i> di <i>testing</i>	69
3.3. Il Modello proposto e le dimensioni di fattibilità e sostenibilità	88
4. CONCLUSIONI	91
4.1. Termini di riferimento per la replicabilità.....	91
4.2. Ipotesi operative di sviluppo dello studio.....	92
5. BIBLIOGRAFIA	94
ALLEGATO 1 - GRUPPO DI LAVORO	95
ALLEGATO 2 - PIANO DI LAVORO	99
ALLEGATO 3 – LA COOPERATIVA CAUTO	104
ALLEGATO 4 – STRUMENTI TOOL KIT	126
ALLEGATO 5 – MATERIALI FOTOGRAFICI WORKSHOP	137



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

ABSTRACT

Il presente Studio di Fattibilità nasce per interrogare come la governance cooperativa, nelle sue diverse declinazioni, possa coniugare aspetti di crescita imprenditoriale ad un'attenzione alla centralità delle persone, quali lavoratori, soci e cittadini del territorio.

Partendo dal caso della Cooperativa CAUTO, cooperativa sociale di tipo B che rientra nella categoria "grande impresa", e dall'analisi di alcune buone pratiche di partecipazione, lo studio estrae dall'esperienza elementi e strumenti che possano diventare comuni ad altre organizzazioni, cooperative e non, al fine di promuovere strutture di governance più resilienti ai cambiamenti a cui il mercato e i sistemi sociali sono continuamente sottoposti.

In questa prospettiva la contribuzione ideativa e progettuale dei lavoratori e dei soci in primis, ma più in generale degli stakeholder territoriali, diventa sia elemento rilevante del consolidamento organizzativo, sia vantaggio competitivo nell'elaborazione di linee strategiche di medio-lungo periodo. Diventa inoltre un valore aggiunto per alcune funzioni organizzative comuni e fondamentali, quali la gestione delle risorse umane, la comunicazione interna ed esterna, lo sviluppo di servizi e prodotti.

L'introduzione allo Studio delinea i principali elementi di contesto esterno e i trends più diffusi nel mondo cooperativo sulle forme di governance.

La prima parte è dedicata alla ricognizione e analisi di esperienze già messe in campo, sia mettendo in evidenza elementi di fattibilità specifici delle progettualità presentate, sia connettendole con le caratteristiche della struttura organizzativa della cooperativa in cui sono state sperimentate.

Nella seconda parte dello studio, invece, è riportata l'analisi della prototipazione del modello, raccontando come sono state testate le condizioni per la trasferibilità in altri contesti organizzativi, raccogliendo sollecitazioni e suggerimenti di enti - cooperativi e non - e verificando l'applicabilità e la potenzialità generativa degli strumenti proposti.

Infine, le conclusioni individuano le linee guida finali e disegnano le possibili piste di ulteriore implementazione e sviluppo di quanto emerso.

Capofila dello Studio è la Cooperativa Sociale CAUTO, in collaborazione con Euricse, Confcooperative Brescia, Sol.Co Brescia, Koinon, Cantiere Aperto, ENSIE, Studio APS, BCC Brescia, P.I. Computer, Software Product Italia, Servizi Ambiente e Energia Valle Sabbia.

INTRODUZIONE

Nel 2001 usciva il Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa, promosso dalla Commissione Europea, che vedeva nella R.S.I. un prezioso strumento di supporto per le politiche comunitarie, in particolare per la promozione dello sviluppo sostenibile. Il Libro Verde ne dava una definizione, come *“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*¹.

La successiva Strategia per il periodo 2011-2014 proseguiva sulla medesima linea incentrata sul **principio di sussidiarietà**, pur prevedendo un maggior intervento in alcuni ambiti come il finanziamento della ricerca, gli appalti pubblici, la trasparenza e la regolamentazione.

Le istituzioni comunitarie identificano la responsabilità sociale d'impresa come uno strumento per implementare la strategia di Lisbona e per sviluppare il modello sociale ed economico europeo. Questo evidenzia un aspetto interessante: l'implementazione delle politiche europee non compete esclusivamente a soggetti pubblici (comunitari, statali, locali), ma anche a soggetti privati for-profit come le imprese. Negli atti comunitari di *policy* vi sono azioni o interventi che sono riferiti esclusivamente alle imprese e che vedono un semplice ruolo di stimolo e proposta per i soggetti pubblici.²

Questa stessa lettura è stata da più soggetti ricollegata sia al raggiungimento degli obiettivi della Strategia di Lisbona, sia ai successi obiettivi Europa 2020.

In questa visione d'insieme appare chiara la complementarità tra le dimensioni d'impatto ambientale e sociale, molto spesso ridotte da politiche aziendali “semplificate” ai concetti di welfare e di riduzione CO2. Tuttavia, promuovere internamente alle imprese un'esplicitazione e un'esplorazione di questi temi apre a prospettive di miglioramento sistemico, con ricadute che si riflettono in un beneficio ecologico per le comunità a cui queste imprese fanno riferimento.

Già nel 1976, Walter Stahel, assieme alla ricercatrice Geneviève Reday-Mulvey, scrisse un rapporto per la Commissione europea in cui si ipotizzava di estendere il ciclo vitale di edifici e altri beni, tra cui le automobili, per ridurre gli sprechi, ma soprattutto per valorizzare l'energia umana. Questi stessi contenuti sono poi ripresi, sempre da Stahel, nel libro *“Jobs for tomorrow – the potential for substituting manpower for energy”* (1982), introducendo per la prima volta un concetto di economia ciclica. Negli anni successivi l'economia

¹ COM(2001) 366 Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

² Responsabilità sociale d'impresa, tra definizioni e policy europee. Paolo Pantrini, su Percorsi di Secondo Welfare. <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>

circolare è entrata sempre più nel dibattito sui modelli organizzativi e sulle forme di impresa d'avanguardia, tanto che ad oggi rappresenta sicuramente un'occasione di crescita.

In questa prospettiva di sviluppo e crescita potenziale, per poter rispondere all'SDGs 12, "Garantire modelli sostenibili di produzione e consumo", il settore dell'ecologia e della gestione dei rifiuti deve ricollocarsi all'interno di un più ampio sistema di economia circolare.

Inoltre, i modelli d'impresa che hanno adottato i paradigmi dell'economia circolare hanno quasi sempre letto questa circolarità sui fattori più materiali d'impresa (produzione di nuovi beni/materiali), mentre ancora scarsi sono lo studio e la ricerca su come l'economia circolare debba, per essere coerente con lo scopo iniziale, integrare e modificare anche le dimensioni immateriali, quali la cultura organizzativa, la gestione dei processi decisionali, la centralità delle risorse umane.

Tendenze evolutive e innovazione nella governance cooperativa³

Lo scenario e le sfide

Prima di addentrarsi nelle pratiche oggetto di questo studio di fattibilità, è utile inquadrare e analizzare brevemente le principali tendenze evolutive e le innovazioni che riguardano l'organizzazione e la governance cooperativa allo scopo di:

- ricostruire il contesto conoscitivo intorno alle case history e agli strumenti che saranno oggetto di approfondimento dello studio di fattibilità;
- porre le basi per favorire la trasferibilità dei risultati ottenuti nell'ambito dello stesso studio in altri contesti organizzativi, principalmente all'interno dell'ambito cooperativo, ma anche a più ampio raggio.

Pur essendo state elaborate all'interno della cooperativa sociale Cauto, le iniziative descritte qui possono comunque essere collocate all'interno di evoluzioni di natura organizzativa e strategica che riguardano in particolare alcuni segmenti dell'economia cooperativa e in specifico della cooperazione sociale.

La crisi scoppiata nel 2008 ha inciso profondamente sia sul funzionamento delle singole economie, in particolare di quelle mature, sia sui rapporti tra di esse. Si è entrati, con poche eccezioni, in una fase di stagnazione (che diversi economisti ritengono ormai permanente) che neppure politiche monetarie eccezionalmente accomodanti – i famosi *quantitative easing* - sono riuscite veramente a contrastare, soprattutto non in modo risolutivo. Anche dove, come negli Stati Uniti, si è registrata una ripresa, essa non

³ Paragrafo a cura di Euricse



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

si è tradotta in benefici per tutti (e quindi in aumento permanente dei consumi), ma solo per i pochi ricchi, a seguito della stagnazione salariale e dell'aumento di lavori poco remunerati. Tutto ciò conduce a ritenere che, dopo il 2008, i paradigmi economici che hanno caratterizzato il secolo scorso (quello liberista e quello keynesiano), garantendo una crescita economica eccezionale, abbiano perso la loro forza propulsiva: riescono a mantenere più o meno i livelli di benessere precedenti alla crisi (non tutti peraltro, come dimostra il caso italiano dove il livello di reddito è ancora inferiore a quello del 2007), ma non a rilanciare in modo duraturo la crescita e ancora meno, data l'incapacità di agire contro una disuguaglianza sempre più marcata, ad accrescere – anche in modo contenuto – il livello generale di benessere.

Il paradigma neoliberista che si è imposto a partire dagli anni '80 è oggi sfidato da politiche neo-mercantiliste e di chiusura alle importazioni (la guerra dei dazi) che rallentano la crescita dei paesi esportatori e puniscono i consumatori dei paesi importatori.

Il paradigma neokeynesiano sembra di difficile se non impossibile applicazione a causa degli alti debiti pubblici accumulati soprattutto per salvare il sistema bancario e delle conseguenti difficoltà ad aumentare la spesa pubblica in deficit. Inoltre gli Stati non sono più in grado di regolamentare un numero crescente di mercati ormai dominati dai grandi monopoli costruiti sull'uso privato di un bene collettivo come la rete internet.

A tutto ciò si aggiungono i problemi ambientali, in larga parte dovuti proprio al fatto che l'economia di mercato non è stata capace di governare gli effetti sull'ambiente delle attività di produzione e consumo che essa stessa ha consentito e favorito. C'è la consapevolezza che la crisi ambientale può essere affrontata solo modificando modelli di produzione e di consumo, ma manca un'autorità in grado di promuovere, decidere o imporre queste modifiche.

Di fronte a questo scenario, uno dei pochi segnali di speranza viene dall'emergere – già da qualche tempo - e dal moltiplicarsi di iniziative dal basso - sia di contestazione che, soprattutto, di proposta - e in particolare di iniziative di produzione di beni e servizi (che creano quindi anche occupazione) promosse da comunità o gruppi di cittadini che vanno a soddisfare bisogni insoddisfatti e/o sperimentano nuovi modi di produrre e di organizzare la produzione.

Fare l'elenco sarebbe lungo. Dalle esperienze della cooperazione sociale (oggi consolidata ma ancora in fase espansiva), alle innumerevoli iniziative di gruppi di cittadini che proteggono e risanano spazi e beni comuni, alle imprese di comunità e alle imprese che recuperano i beni pubblici in disuso e beni confiscati alle mafie,



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

alle molte iniziative di integrazione di rifugiati che hanno ripopolato e dotato di servizi comunità in via di spopolamento.

Ciò che tutte queste attività – da quelle più leggere come la pulizia di un parco a quelle che producono in modo continuativo e imprenditoriale beni o servizi – hanno in comune, è che dimostrano che è possibile coordinarsi per produrre e scambiare beni e servizi attraverso una modalità, o un “meccanismo”, diverso sia da quello tipico del mercato (dove si scambia solo se si è certi o almeno convinti di guadagnare) che da quello dell'autorità (su cui si basa in larga prevalenza l'azione delle amministrazioni pubbliche). Un meccanismo che si ritrova tutte le volte che delle persone (o degli “attori”, come piace dire agli economisti) che hanno un determinato bisogno, invece di affidarsi al mercato (cioè aspettare che qualcuno decida di investire proprie risorse per produrre un bene o un servizio in grado di soddisfare quel bisogno, vendendolo poi a chi ha le risorse per acquistarlo) o chiedere/aspettare l'intervento pubblico, decidono di comune accordo cosa produrre, come organizzare la produzione e come ripartire costi e benefici, anche accettando che qualcuno ottenga meno di quanto contribuisce a favore di qualcuno che riceverà di più. Organizzandosi, a seconda del tipo di problema affrontato, in associazioni di volontariato o civiche, o realizzando sia forme di governance cooperative (come nel caso dei *commons*, in italiano “usi civici”) sia vere e proprie imprese. E riuscendo così, spesso, a perseguire da privati anche l'interesse generale o quello delle rispettive comunità. Si tratta, in altre parole, di un meccanismo di tipo cooperativo, lo stesso che sta alla base delle imprese cooperative in senso stretto e che ne ha da sempre caratterizzato l'azione.

Quello che sembra caratterizzare gli ultimi dieci anni è la tendenza di questo meccanismo – considerato nel '900 poco più che marginale e destinato ad essere abbandonato a favore di mercato e stato – a diffondersi in modo sempre più pervasivo. Una diffusione che si accompagna con una crescita inaspettata delle forme organizzative e imprenditoriali che su di esso prevalentemente si basano, come è avvenuto - in Italia e in molti altri paesi - per le imprese cooperative e sociali. E non solo. Esso infatti fonda e accomuna sia le esperienze precedentemente citate ma anche molte altre come Wikipedia, Linux e Mozilla ed è sempre più utilizzato anche dalle imprese convenzionali, come nelle esperienze dei distretti industriali e, più di recente, nei contratti di rete. La dimostrazione della sua rilevanza e della sua applicabilità in contesti e per attività molto diverse ha fatto meritare a E. Ostrom nel 2007 il premio Nobel per l'Economia.

Di questa crescita di importanza del meccanismo cooperativo non c'è però, ad oggi, sufficiente consapevolezza. Sono in molti a segnalare e apprezzare singole esperienze, ma pochissimi ne danno una lettura unitaria. Sono in molti ad evocare l'importanza della comunità e a sostenerne la necessità di un suo rafforzamento, ma sono in pochissimi a indicare come e attraverso quali istituzioni.



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

Questa crescente rilevanza del meccanismo cooperativo rappresenta ovviamente una sfida soprattutto per quelle imprese che tradizionalmente si sono o dovrebbero essersi basate prevalentemente su di esso: le imprese cooperative, sia quelle più tradizionali che quelle più nuove, come le cooperative sociali e di comunità.

In concreto, non solo le singole cooperative ma il sistema cooperativo hanno di fronte la scelta tra due strategie.

La prima è di rimanere legate alla tradizione, cioè ai settori di attività in cui hanno operato (o sono state confinate?) durante l'affermarsi del capitalismo, ai modelli organizzativi e di governance che si sono andati formando nel '900, spesso basati ampiamente su meccanismi non cooperativi, agli assetti normativi adottati quando il meccanismo cooperativo era considerato sorpassato e anche le cooperative erano invitate ad adottare le stesse modalità delle imprese capitalistiche.

La seconda strategia consiste nel ripensare i propri modelli organizzativi e di governance rendendoli più coerenti con il meccanismo cooperativo. In concreto ciò significa fare alcune scelte radicali, di cui le principali (non esclusive) sono:

- abbandonare la convinzione che lo scopo della cooperativa sia essenzialmente "mutualistico", intendendo con ciò che essa deve servire prevalentemente i propri soci, e spostare l'obiettivo sulla solidarietà e sull'auto-aiuto, aprendo le basi sociali alla "comunità", cioè alla partecipazione di tutti i portatori dello stesso interesse o almeno trattando soci e non soci allo stesso modo;
- sviluppare e adottare modelli di governance inclusiva di tutti i portatori di interesse (anziché come oggi di una sola categoria), perché è dalla allocazione del potere decisionale che dipende in ultima istanza il perseguimento dell'interesse collettivo. Non c'è motivo di pensare ad esempio che una cooperativa, anche sociale, di soli lavoratori, che gestisce un asilo nido senza dare potere decisionale agli utenti, faccia l'interesse di questi ultimi più di una s.r.l. solo perché le decisioni vengono prese democraticamente dai lavoratori riuniti in assemblea;
- riscoprire e mettere concretamente a frutto, attraverso l'individuazione di nuovi modelli organizzativi, la capacità che ha il meccanismo cooperativo di valorizzare le motivazioni intrinseche (come l'attenzione al benessere degli altri e non solo la massimizzazione del proprio), sia dei lavoratori che dei potenziali finanziatori e con forme di organizzazione del lavoro e modalità retributive eque e trasparenti; riuscendo così anche a rendere dignitosi lavori in settori ad alto valore



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

sociale, ma a cui il gioco delle forze di mercato fa arrivare molte meno risorse di quelle che invece garantisce a settori (come la finanza) assai meno socialmente rilevanti quando non dannosi;

- aprirsi a nuove attività, diverse da quelle tradizionalmente gestite in forma cooperativa, come i servizi alla persona diversi da quelli socio-assistenziali, anche promuovendo attività ad oggi inesistenti;
- favorire la cooperazione sia tra cooperative che con altre organizzazioni non-profit e con imprese per la realizzazione di specifici progetti, attraverso le promozioni di reti e di filiere e la loro istituzionalizzazione, in particolare in ambiti, come i servizi di welfare e le politiche del lavoro, dove l'efficacia degli interventi richiede il coordinamento di più attori, pubblici e privati.

Che la cooperazione italiana sia in grado di cogliere la seconda tra queste due alternative, quella del cambiamento e dell'innovazione, è tutt'altro che scontato. La storia della cooperazione sociale dimostra quanto forte possa essere la resistenza al cambiamento soprattutto quando questo tocca obiettivi, interessi e forme di governance. Se però non ci riuscirà è molto probabile che la forma cooperativa sia scavalcata da altre forme organizzative, come le imprese sociali costituite in forme giuridiche diverse. Occorre quindi individuare le modalità per favorire il cambiamento, in particolare attraverso il lavoro di individuazione delle innovazioni possibili, la loro sperimentazione e, a seguire, la loro prototipazione.

Tendenze e innovazioni

Sulla base degli elementi di scenario descritti in precedenza è possibile proporre di seguito alcune tendenze evolutive già rilevabili a livello organizzativo e di governance all'interno delle imprese cooperative, rispetto alle quali gli strumenti oggetto di approfondimento da parte dello studio di fattibilità potranno sia alimentarsi che contribuire al loro consolidamento.

Una prima tendenza riguarda l'apertura dei sistemi di governance e la loro gestione in senso più autenticamente cooperativo al fine di incrementare la capacità inclusiva rispetto a diversi soggetti portatori di interessi, bisogni, risorse. In questo ambito si possono ravvisare le seguenti tendenze.

- Multi-stakeholdership: la diversità delle tipologie di soci (e di interlocutori esterni in senso lato) è sempre più un fattore costitutivo (e una sfida) per le imprese cooperative e sociali. Nel caso dello studio di fattibilità significa che i diversi dispositivi di governance inclusiva oggetto di intervento dovranno dimostrarsi efficaci non solo rispetto ai lavoratori, ma anche considerando compagini sociali caratterizzate da crescenti elementi di diversità interna che, se da un lato possono contribuire a processare decisioni che rispondano a obiettivi di "interesse generale", d'altro canto possono



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

ingenerare criticità in sede di ricomposizione di un quadro di interessi, esigenze e aspettative non sempre coerenti e, in alcuni casi, conflittuali.

- **Comunità:** la dimensione dell'interesse generale riferito a una "comunità" rappresenta un ulteriore elemento di sfida per modelli di governance su base cooperativa che, ancora una volta, riguardano non solo le imprese cooperative ma anche altri attori imprenditoriali, i quali intendono riconoscere e valorizzare i contributi di diverse comunità - territoriali ma anche di pratica - che sono in grado di influire sui meccanismi decisionali e sui processi produttivi. Nel caso dello studio di fattibilità significherà focalizzare meglio gli schemi decisionali e di produzione rispetto ai quali i lavoratori agiscono come comunità aziendale, che è diversificata al suo interno (ad esempio tra soci e non soci) e che spesso si trova ad interagire con altre aggregazioni sociali rilevanti (ad esempio i volontari, oppure utenti e clienti coinvolti nella progettazione ed esecuzione delle attività).
- **Filiere:** il modello cooperativo è sempre più diffuso, non solo per aggregare persone ma anche per costituire e mantenere reti imprenditoriali al fine di condividere la progettazione e l'utilizzo di infrastrutture e tecnologie, oltre che di valorizzare asset locali. Nel caso dello studio di fattibilità significa quindi valutare la possibilità di estendere i modelli di coinvolgimento dei lavoratori e di misurazione della loro soddisfazione anche per ingaggiare soggetti che operano in organizzazioni diverse all'interno di filiere sempre più ampie e articolate (ad esempio il ciclo di economia circolare o di produzione agricola).

Una seconda importante tendenza, desumibile dall'analisi di scenario e all'interno della quale rilevare elementi di innovazione utili alla realizzazione dello studio di fattibilità, riguarda le strategie e gli strumenti finalizzati a far emergere e a valorizzare le motivazioni al lavoro delle persone a vario titolo coinvolte nelle attività di natura imprenditoriale, in particolare all'interno di organizzazioni cooperative.

- Un primo aspetto riguarda la crescente complessità e articolazione del rapporto persona/organizzazione che è sempre meno riconducibile a scambi di natura strettamente monetaria; oltre un certo livello "minimo" infatti il salario non incide più in modo significativo sulla crescita delle motivazioni e quindi si apre spazio per forme di incentivazione diverse di natura non monetaria, legate ad esempio alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e alla possibilità di fruire di riconoscimenti e benefit che contribuiscono in maniera sempre più rilevante a "retribuire" l'impegno dei lavoratori.



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

- Un secondo aspetto riguarda gli elementi di creatività e di autonomia che caratterizzano le mansioni lavorative e, in senso lato, l'approccio al lavoro: una dimensione che riguarda non solo le imprese cooperative, ma anche altre tipologie particolarmente orientate, ad esempio, all'innovazione e alla creatività; tutto ciò si traduce in orientamenti e pratiche di empowerment dell'imprenditorialità interna (intrapreneurship) oltre che nella diffusione di dispositivi di lavoro agile (smart working) e di coinvolgimento nella progettazione (codesign).
- Un terzo aspetto riguarda le metodologie e i contenuti della formazione che in imprese autenticamente cooperative si caratterizzano non solo come pratiche di addestramento, ma finalizzate anche all'educazione di soft skills: in questo ambito si può osservare che molte competenze soft sono, in senso lato, di natura cooperativa, o quanto meno richiedono capacità collaborative (empatia, lavoro in team, ecc.) che sempre più spesso vengono ricercate al fine di poter utilizzare in modo efficace e consapevole nuove tecnologie come quelle riconducibili al paradigma dell'industria 4.0.
- Infine, un aspetto particolarmente rilevante ai fini dello studio di fattibilità riguarda l'influenza della qualità della governance sulle motivazioni dei lavoratori. In questo contesto assume una particolare rilevanza il valore dell'equità, che rappresenta un baricentro rilevante attraverso due diverse declinazioni: i) equità distributiva, rispetto alle risorse - non solo economiche - rese disponibili e redistribuite dall'impresa; ii) equità procedurale, che invece riguarda le modalità di gestione della governance al fine di rendere trasparenti e autenticamente partecipate le decisioni.

Una terza importante tendenza, rilevabile nella letteratura sulla governance e l'organizzazione aziendale, riguarda la correlazione tra investimenti in ambito sociale e ambientale e risultati in termini strettamente imprenditoriali (giro d'affari, valore aggiunto, sviluppo nei mercati, propensione all'innovazione, ecc.).

- Una prima innovazione in tal senso riguarda la capacità delle imprese di incorporare valori sociali e ambientali nella propria *value chain*, non considerandoli mere esternalità positive da gestire in regime "non di mercato", ad esempio attraverso attività di natura filantropica o azioni di responsabilità sociale d'impresa.
- Un secondo elemento, strettamente collegato al precedente, riguarda la capacità dei soggetti imprenditoriali di riconoscere e radicarsi in contesti sociali economici e ambientali ben definiti, rispetto ai quali operano in simbiosi, ovvero in un'ottica coesiva che punta a superare modelli di



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

“estrazione” del valore. Le imprese cooperative, in tal senso, sembrano possedere importanti elementi di “vantaggio competitivo” nel costruire economie coesive su scala territoriale.

- Infine una correlazione più stretta tra “vocazione” sociale e ambientale e risultati aziendali consiste nella capacità delle imprese di alimentare la dotazione di competenze, non solo dei propri lavoratori ma dei contesti in cui operano in senso lato, al fine di poter disporre di risorse qualificate e, in termini più generali, di territori più “intelligenti” nell'affrontare sfide epocali che si collocano sempre più spesso sui versanti dell'inclusione sociale e della sostenibilità ambientale.

1. OBIETTIVI, PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA

1.1. Obiettivi

Obiettivo generale dello studio, in riferimento all'SDGs 8, era l'analisi del modello di governance cooperativa di CAUTO, articolato a partire dall'orientamento verso i progetti di partecipazione, al fine di estrarne apprendimenti, metodologie e indicazioni di replicabilità anche in altri contesti.

Lo studio del modello organizzativo e di governance oggetto di analisi si è articolato a partire da due ipotesi di lavoro. La prima, relativa alle **dimensioni di fattibilità tecnico economica**, indagava come i **modelli partecipativi di gestione cooperativa d'impresa possano generare un aumento della corresponsabilità diffusa verso la produttività**, al netto delle condizioni esterne di mercato. I costi incrementali sostenuti per la loro implementazione, in ordine alla governance dei processi, alla strutturazione di progetti di partecipazione e all'innovazione di servizi e prodotti, rappresentano un investimento produttivo, una ricaduta "materiale".

La seconda ipotesi di lavoro che ha mosso lo studio era invece relativa alle **dimensioni di sostenibilità sociale e ambientale del modello analizzato**. Il tentativo è stato quello di estrarre dall'esperienza acquisita degli apprendimenti trasferibili, oltre che una modellizzazione in format replicabili con target di partecipanti e contenuti diversi, in modo da tramutarsi in prassi operative e gestionali all'interno di un sistema più ampio di governance cooperativa ed essere trasferibili ad altri modelli di impresa pubblici e/o privati.

L'output dello studio è quindi un tool kit che integra tutte le dimensioni di fattibilità, **per l'implementazione di progetti di partecipazione intra- e inter- organizzativi**.

1.2. Piano di lavoro

L'attività progettuale prevista per **la realizzazione dello studio di fattibilità è stata strutturata in tre fasi di lavoro**:

1. **Ricognizione** delle esperienze maturate e analisi di fattibilità che permetta una prima prototipazione (tempi: mese 1- mese 3);
2. **Confronto** della prototipazione interna con *stakeholder* interni ed esterni, per la definizione delle condizioni di fattibilità (contesto, competenze, conoscenze) (tempi: mese 3- mese 5);
3. **Modellizzazione** del sistema per la replicabilità e definizione degli output trasferibili. (tempi: mese 5 e mese 6).

Maggior dettaglio del processo di esecuzione del piano di lavoro è fornito nell'allegato 2, parte integrante del presente studio.

1.3. Metodologie di riferimento

La metodologia adottata per l'implementazione dello studio prende spunto e ispirazione da strumenti e metodi di lavoro quali:

- La *Theory of change*⁴, nella definizione del quadro di contesto organizzativo specifico in cui le case history si sono sviluppate. Per Dees, imprenditore sociale è colui che gioca il ruolo di agente di cambiamento, cimentandosi in un processo di continua innovazione, adattamento e apprendimento; esprimendo un elevato senso di responsabilità verso le comunità servite e per i risultati ottenuti. Inoltre, anche nella lettura data da Mulgan⁵, "per tentativi e errori", partendo dall'osservazione dell'esperienza ci si è interrogati sui tratti comuni e trasversali dell'esperienza acquisita, non chiudendo tuttavia la possibilità ad ulteriori e successive letture integrative.

Fare propria una teoria del cambiamento, a livello organizzativo, significa ammettere la limitatezza di una struttura troppo modellizzata, e contemporaneamente richiedere alle organizzazioni una lettura costante e circolare su quanto avviene, una patrimonializzazione degli errori e degli apprendimenti.

Gli spunti provenienti da questo filone di ricerca ci sono stati utili sia per ri-leggere il contesto organizzativo in cui le diverse esperienze hanno preso campo sia per dare forma alla ricognizione, mettendo in evidenza limiti e revisioni necessarie.

- L'*Open innovation*, quale modello teorico sull'innovazione di processo e servizio, nella prototipazione, a partire dalle case history di nuove progettualità adattate e adattabili. Parte fondamentale di questo studio è quindi diventata la permeabilità dei suoi contenuti alla contribuzione di stakeholder esterni. Questa permeabilità permette anche il flusso informativo e la contaminazione inversa, cioè la capacità del contesto esterno di "portare dentro" idee, sollecitazioni, elementi di attenzione, restituendo oltre ad una struttura anche la prospettiva di una futura generatività propria del modello, sia nella lettura di valore potenziale inespresso sia nella scoperta di nuovi mercati intermedi e possibili innovazioni. È quindi utile anche per la definizione delle linee di indirizzo finali e di possibili linee di sviluppo operativo.
- Infine, la valorizzazione di alcuni processi di *service design*⁶, dove si intendono per servizi le progettualità partecipative, non quindi come processi meramente immateriali, ma come componenti utili allo sviluppo di una strategia imprenditoriale materiale. Dal *service design* si è valorizzato un processo strutturato di prototipazione e modellizzazione, per cui partendo da una narrazione (le case history) si

⁴ Dees, G. (1998). The meaning of Social Entrepreneurship.

⁵ <https://www.nesta.org.uk/blog/why-why-or-do-you-really-need-a-theory-of-change/>

⁶ This Is Service Design Doing: Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services, M.Stickdorn, ed.O'Reilly Media, 2018.

arriva alla sua definizione in processo e in servizio: scomporre per ricomporre e replicare. L'uso di strumenti in tal senso è stato sperimentato attivamente nel workshop del 25 settembre 2019.

2. RICOGNIZIONE E PROTOTIPAZIONE

2.1. Metodologia e strumenti di analisi delle case history

La fase di ricognizione prevista dal presente studio si articola a partire dall'analisi di dettaglio degli elementi, delle motivazioni e degli impatti di cinque progettualità partecipative implementate negli ultimi anni dalla cooperativa CAUTO, che seppur con contenuti e modalità di esecuzione differente da una parte hanno rafforzato la governance, dall'altra hanno fornito ulteriori stimoli per nuove progettualità.

La scelta di partire dall'analisi di progettualità che non fanno parte di un programma e/o una strategia integrati, ma sono state l'esito di alcune modifiche di contesto interno ed esterno, ci pare utile per provare a sostanziare un modello di intervento capace di definire dei minimi denominatori comuni ma al contempo lasciare spazi per una riprogettazione adattabile a diversi contesti organizzativi, a contenuti differenti, con ampiezze di partecipazione e target vari.

Come anticipato, queste cinque case history non sono né un programma, né una strategia integrata, ma sono meglio definibili come una famiglia di progetti o un piano di intervento multi-progetto. Tutte e cinque hanno elementi di autonomia progettuale rispetto alle altre, ma contemporaneamente influiscono e interagiscono con dimensioni comuni.

Il riferimento teorico è alle principali definizioni di progetto, programma e portfolio multi-progetto o gruppo di progetti:

- Un progetto è un'azione temporale per creare un prodotto, un servizio, un risultato o più ad alta coerenza.
- Un programma è un insieme di progetti connessi e di attività coordinate per il raggiungimento di un prodotto, un servizio o un risultato o più complessi.
- Un portfolio o un gruppo di progetti sono un insieme di progetti non connessi unitariamente, che raggiungono obiettivi strategici.

Nel provare a rappresentare ed analizzare le case history ci siamo posti due obiettivi:

1. Posizionarle e visualizzarle all'interno di una strategia imprenditoriale che valorizzi la mutualità cooperativa, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione;

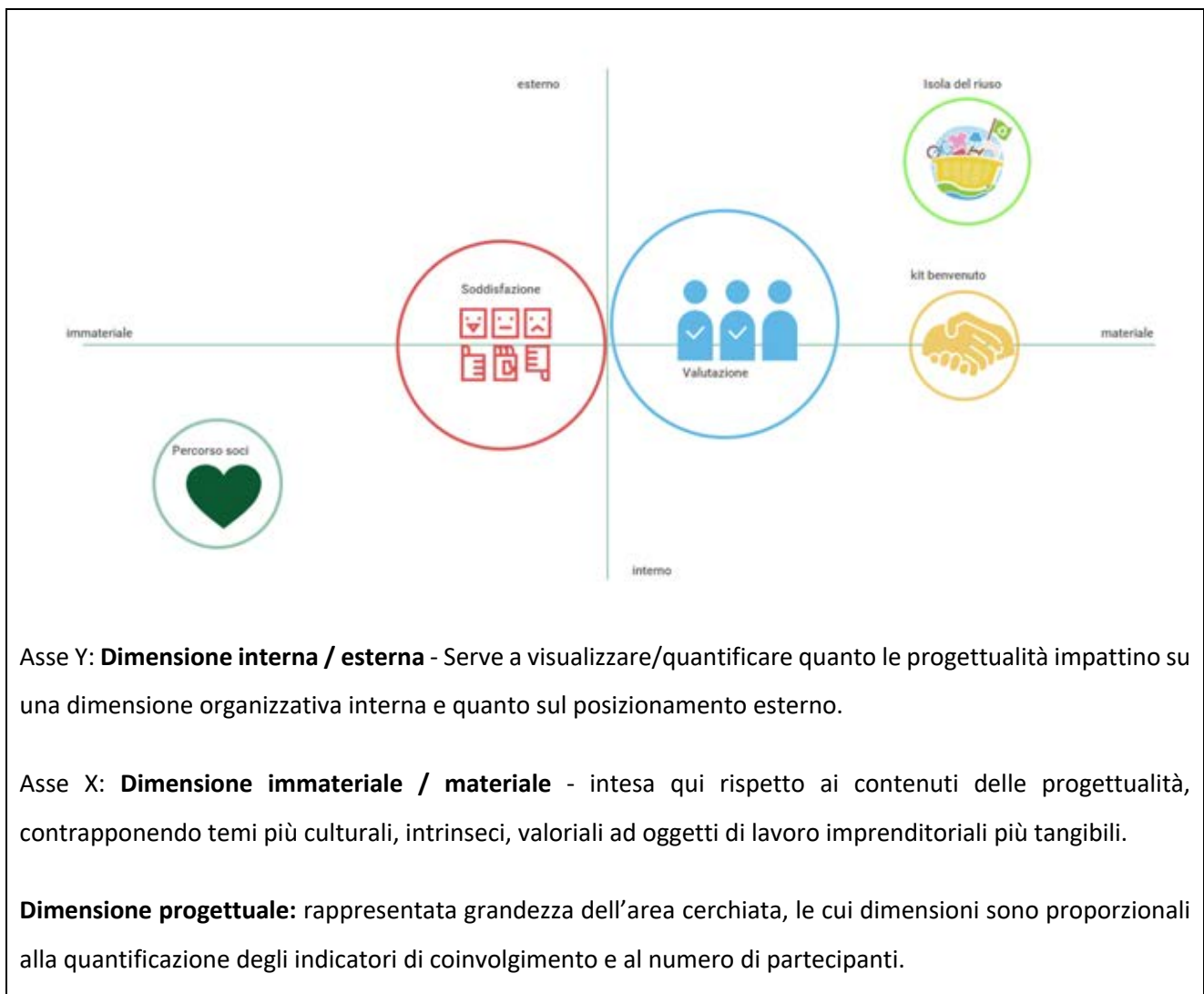
RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

2. Analizzarle nel dettaglio del proprio ciclo di progetto: dalla progettazione, all'esecuzione, fino alla valutazione e all'eventuale riapertura di nuovi cicli di progetto consequenziali.

1. Per rispondere al primo obiettivo è stata costruita una matrice che rappresenta i campi della mutualità cooperativa, sia in termini di collocazione interna/esterna all'organizzazione, sia in termini di produzione di esiti immateriali e/o materiali. Infatti, la dimensione mutualistica, unitamente alle strategie imprenditoriali, deve riuscire a coniugare un equilibrio interno ed esterno all'organizzazione (sostenibilità tecnica ed organizzativa), oltre a promuovere benefici per i singoli e per il territorio sia di carattere materiale che immateriale.

Riteniamo che senza questo equilibrio interno/esterno e senza una giusta composizione di elementi materiali e immateriali di redistribuzione il processo sia limitato e, di conseguenza, anche la percezione del beneficio da parte degli stakeholder coinvolti.



La rappresentazione ha lo scopo di aiutare a visualizzare e quindi prendere in considerazione, sia nella fase di ricognizione che in quella di trasferibilità, un'attenzione e un equilibrio di intervento espressi non in termini di implementazione lineare di un programma definito, ma in termini di interazioni strategiche tra i progetti e incidenza e di equilibrio d'insieme tra le dimensioni interno/esterno e materiale/immateriale.

Esaminando le cinque case history oggetto di studio, ci si rende conto di come prese singolarmente possano essere rappresentative di un approccio a progetto, mentre nel complesso emerge un portfolio o gruppo di progetti, accomunati tra loro dall'obiettivo strategico di co-costruire una governance cooperativa, in una dimensione di multi-stakeholderhip. Contribuiscono, quali tratti prioritari in questo percorso, le diverse *community* che ogni progetto attiva, e una visione complessiva di filiera improntata all'integrazione dei contenuti.

L'indipendenza delle diverse progettualità diventa anche un fattore di contenimento del rischio di investimento, distribuendolo in progettualità indipendenti.

2. Per rispondere al secondo obiettivo, si è scelto invece di analizzare e definire gli elementi costitutivi delle singole esperienze, creando una scheda di analisi.

Al fine di esplicitare quanto più possibile le componenti che caratterizzano le singole progettualità, garantendo uno sguardo d'insieme che evidenzi come questi diversi elementi apportino un contributo alle diverse dimensioni di fattibilità e sostenibilità specifica e generale, si è costruita in maniera condivisa all'interno dell'organizzazione una griglia di analisi che è stata utilizzata per analizzare le cinque case history. La griglia è stata strutturata come segue:

PARTE I: Dimensione progettuale e descrittiva generale.

Inquadra gli elementi caratterizzanti principali delle diverse progettualità, individuandone:

- OBIETTIVI
- OBIETTIVO SPECIFICO ricondotto al SDGS 8
- STATO DI ATTIVITA' al momento della rilevazione (in corso/terminato/periodico)
- RISULTATI RAGGIUNTI e/o ATTESI (outcome e output)

PARTE II: Elementi peculiari

A seguire questo inquadramento si entra invece nell'analisi delle case history, con attenzione anche a coprire e mantenere attenzione a tutti gli aspetti di fattibilità tecnica, economica, organizzativa, giuridica e di sostenibilità.

Si parte dalla rilevazione del **QUADRO DI CONTESTO**, inteso qui come contesto organizzativo che ha permesso e/o stimolato la partenza della progettualità, considerando sia gli aspetti di contesto generale, sia i fattori specifici che hanno innescato l'avvio del progetto.

PARTE III: Ciclo di progetto

La parte centrale della scheda si articola sullo schema del *project cycle management*, con le fasi di PROGETTAZIONE, REALIZZAZIONE, VALUTAZIONE delle *case histories*.

Nella fase di PROGETTAZIONE sono stati individuati i seguenti elementi di analisi:

- tempi di progettazione;
- modalità di progettazione;
- partecipazione/coinvolgimento base sociale – soci/CDA;
- partecipazione/coinvolgimento beneficiari;
- costi.

Nella fase di REALIZZAZIONE sono stati individuati i seguenti elementi di analisi:

- articolazione dell'iniziativa;
- composizione dei gruppi di lavoro;
- modalità di conduzione e coordinamento;
- revisione e riadattamenti del processo;
- nr. ore lavoro;
- nr. ore volontarie;
- logistica e/o attrezzature;
- costi.

Nella fase di VALUTAZIONE sono stati individuati i seguenti elementi di analisi:

- valutazione del percorso;
- indicatori di risultato;
- aspetti che hanno favorito l'adempimento di obblighi;
- avvio di altri progetti e/o processi;
- costi.

Parte IV: Elementi di impatto e trasferibilità interna e esterna

Infine, la quarta ed ultima parte della scheda riassume le dimensioni di IMPATTO e le condizioni di TRASFERIBILITA' del progetto.

Nella sezione dedicata all'impatto si rileva come e che in misura le diverse progettualità hanno influito su dimensioni di:

- motivazione;
- innovazione;
- impatto strategico;
- partecipazione politica;
- posizionamento esterno e accountability.

Nella sezione dedicata alla trasferibilità si rilevano:

- trasferibilità interna: eventuale attivazione di altri processi e/o progetti simili internamente;
- trasferibilità esterna: individuazione degli elementi minimi di replicabilità;
- elementi e/o caratteristiche opzionali e/o personalizzabili.

La raccolta dei dati per la compilazione delle schede, attraverso un focus group interno alla cooperativa, ha permesso di esplicitare e mettere in evidenza le consequenzialità e le interazioni dei progetti con le dimensioni di partecipazione e governance della cooperativa, facendo emergere inoltre prospettive di sviluppo e implementazione di nuove ed ulteriori progettualità.

Aver costruito ed utilizzato la scheda di analisi, condividendone gli elementi costitutivi all'interno della cooperativa, mette inoltre a disposizione uno strumento di lavoro utile anche alla progettazione o riprogettazione di nuovi interventi, con la possibilità di individuare con immediatezza le caratteristiche specifiche da modulare su contesti organizzativi differenti.

Copie delle schede di analisi sono disponibili nella sezione Allegati.

2.2. L'analisi delle case history

Case history 1: CautoBENVENUTO

CONTESTO

In una realtà organizzativa grande, complessa e dinamica, la comunicazione interna, in particolare quella rivolta ai lavoratori, diviene oggetto di attenzione centrale negli obiettivi di governo e gestione.

Quando la comunicazione si rivolge ai neoassunti, diventa parte integrante del processo di onboarding, nel quale il nuovo dipendente dovrebbe acquisire le conoscenze e competenze e apprendere i comportamenti adeguati per diventare parte integrante dell'azienda, sia a livello organizzativo che di cultura aziendale (corporate culture). Solo in presenza di tutti questi elementi si potrebbe dire che l'inserimento dei nuovi dipendenti in azienda è stato portato a termine con successo. L'obiettivo strategico di questa fase è fornire al nuovo dipendente tutti gli strumenti necessari per essere completamente operativo, integrato con la struttura aziendale e produttivo, così da garantire buone performance nel tempo. L'onboarding è inoltre di fondamentale importanza per migliorare la capacità di trattenere in azienda i dipendenti di talento e per favorire il coinvolgimento e la motivazione.



Un percorso di onboarding di successo, che valorizza l'integrazione sociale e culturale del nuovo assunto, rende rapidamente il dipendente pienamente produttivo e consapevole della cultura aziendale. Inoltre, chi ha ricevuto un trattamento migliore all'ingresso in azienda, si ritiene più soddisfatto anche nel lungo periodo. Il progetto "CautoBENVENUTO" nasce dall'esigenza di rispondere al bisogno informativo dei lavoratori al momento dell'assunzione, ma la sua realizzazione ha fatto emergere la necessità di strutturare un reale percorso di onboarding all'interno della cooperativa.

La necessità di avviare questo progetto è apparsa evidente in un periodo in cui la cooperativa ha visto una crescita rapida dell'organico, con cambiamenti organizzativi significativi. Il consolidamento della nuova governance nel 2017 ha consentito di dedicare sforzi, energie e risorse anche a questi processi fondamentali della vita organizzativa⁷. Una ricognizione interna sulle prassi che accompagnavano i primi mesi della vita lavorativa in Cauto ha evidenziato che i neo-assunti ricevevano in breve tempo molteplici informazioni, in ambiti diversi, con modalità non strutturate e disorganizzate e secondo flussi non definiti.

PROGETTAZIONE e REALIZZAZIONE

⁷ Il modello di governance della cooperativa CAUTO è descritto nel paragrafo successivo: 2.3. L'analisi del contesto organizzativo.

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

Volendo tradurre anche attraverso la comunicazione interna gli obiettivi di partecipazione e coinvolgimento, si è scelto di coinvolgere alcuni lavoratori sin dalla fase di ideazione.

Lo strumento "CautoBENVENUTO" è dunque il frutto di un lavoro di coinvolgimento e partecipazione che ha visto la costituzione di un gruppo di lavoro composito, formato da 6 lavoratori "neo-assunti" - vale a dire presenti in CAUTO da non più di un anno. Questa caratteristica ha consentito di tener conto con maggiore efficacia e rappresentatività qualitativa del bisogno informativo autentico dei lavoratori nei primi mesi di ingresso in cooperativa. Il gruppo di lavoro è stato impegnato per circa 4 mesi nella progettazione dello strumento, attraverso incontri esplorativi con la tecnica del *brainstorming* coordinati dall'Ufficio Comunicazione, che ha sottoposto al tavolo di lavoro materiali, bozze e suggestioni provenienti da altri uffici e organi della cooperativa. Attraverso fasi successive, si è passati dall'ideazione di un indice di argomenti (comprendenti sia le informazioni richieste dai lavoratori che quelle ritenute necessarie per la cooperativa), al coinvolgimento dell'Ufficio Legale e Sicurezza e dell'Ufficio Risorse Umane, fino alla traduzione visiva e grafica dei contenuti selezionati. La rappresentazione grafica è stata affidata ad un giovane lavoratore presente a meno di un anno in cooperativa. Lo strumento è stato sottoposto al gruppo di lavoro ed è stato concepito come uno strumento aperto (integrabile con contenuti di volta in volta aggiornabili) e personale. Il lavoro, avviato negli ultimi mesi del 2016, si è concluso nell'estate del 2017 con una distribuzione del quaderno "Cauto BENVENUTO" a tutti i lavoratori in forza, affidata a ciascun responsabile di settore (primo anello di congiunzione tra i lavoratori e la cooperativa stessa).

Il prodotto consiste nel libretto ad anelli integrabile "CAUTOBenvenuto" che condensa le risposte ai reali bisogni informativi che si presentano ad un neoassunto nella fase lavorativa iniziale.

Nel corso del 2018 il libretto è stato integrato con ulteriori schede informative riguardanti i capitoli centrali della vita organizzativa e lavorativa di CAUTO e consistenti nell'indice stesso dello strumento. Oltre a ciò, sempre volendo intensificare, sin dal primo momento di ingresso in cooperativa, la partecipazione e il coinvolgimento diretto di tutti i lavoratori, nel corso del 2018 si è inaugurato un nuovo programma e una nuova organizzazione del corso di formazione per i neoassunti che si svolge con una impegnativa cadenza mensile. In particolare la formazione base si è arricchita, di interventi inerenti la mission, la storia, l'identità, il welfare e la comunicazione, che hanno coinvolto direttamente diversi settori ed organi della cooperativa: dal Presidente al Direttore generale, dal settore Educazione Ambientale





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

alla Comunicazione e Ufficio Stampa. In queste fasi il libretto di Benvenuto si va ad integrare alla comunicazione e alla formazione iniziale, risultando strumentale non solo per chi riceve informazioni nuove, ma anche per chi trasferisce le informazioni, potendosi così avvalere di strumenti coordinati e condivisi.

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

1. "CAUTOBenvenuto"		
DIMENSIONE PROGETTUALE	Obiettivi	Ridurre le barriere di ingresso e accesso alla cooperativa. Creare uno strumento di narrazione che accompagni il nuovo lavoratore nel corso della vita in cooperativa. Tradurre il messaggio istituzionale in informazioni concrete e funzionali a facilitare il lavoratore che inizia una nuova esperienza lavorativa. Uniformare, sistematizzare e patrimonializzare le informazioni. Fornire al nuovo lavoratore riferimenti chiari, che lo aiutino ad orientarsi all'interno della cooperativa. Comunicare on the job
	Obiettivi specifici di riferimento SDGs8	8.2 produttività economica e 8.3 lavoro dignitoso
	Stato attività (in corso, terminato, periodico)	Terminato il processo partecipativo. In corso l'implementazione delle schede: lo strumento, infatti, è concepito come "vivo" ed in costante evoluzione/aggiornamento.
	Risultati (outcome e output)	OUTCOME: identificazione di un nuovo "pilastro" informativo, utile non solo a chi ne fruisce, ma all'intera organizzazione che, oggi, lo identifica come "catalizzatore" e "raccoltore" unico; omogeneità, sistematizzazione e patrimonializzazione delle informazioni. OUTPUT: realizzazione "CAUTOBenvenuto", coinvolgimento diretto di circa 50 lavoratori (in fasi ed in modalità differenti) - con conseguente impatto sulla loro diretta conoscenza del tema, distribuzione dello strumento a tutti i lavoratori (450 unità circa) e neo-assunti
CONTESTO	Quadro di contesto	Cambiamento della governance, volontà di promuovere una nuova cultura organizzativa (dal "fare" spinto, al "far fare" + "saper fare" + "far sapere"), necessità di patrimonializzare informazioni e contenuti, dimensioni significative della cooperativa, ampiezza e varietà notevole delle attività svolte, assenza di un processo definito di Onboarding.
	Input di avvio - perché è nato	Supportare il lavoratore neoassunto, diffondere informazioni univoche sull'organizzazione .
PROGETTAZIONE	Tempi di progettazione	3 mesi circa - da Settembre a Dicembre 2016.
	Modalità di progettazione	Confronti verbali e riunioni coordinati dal Direttore con Ufficio Comunicazione, Risorse Umane e lavoratori. Analisi di esperienze simili da parte dell'Ufficio Comunicazione.
	Partecipazione/coinvolgimento base sociale - soci/CdA	Gruppo di lavoro misto: alcuni partecipanti individuati per competenza (da Direttore, Ufficio comunicazione, RU), altri in quanto lavoratori assunti da pochi mesi o da più tempo (per confrontare i diversi bisogni di informazione), altri ancora per ruolo (Responsabili). Tra i lavoratori coinvolti, alcuni erano soci (ma non è stato un criterio di selezione).
	Partecipazione/coinvolgimento beneficiari	Due livelli di coinvolgimento: uno durante l'ideazione e la realizzazione dello strumento, il secondo nella distribuzione che ha coinvolto la totalità dei lavoratori

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

	Costi	Circa 2.500 €, prevalentemente dovuti a costi del personale coinvolto in questa fase
REALIZZAZIONE	Articolazione dell'iniziativa	Composizione del gruppo di lavoro (GL), 2 incontri del GL coordinati da Ufficio Comunicazione (ideazione dello strumento), incontri di coordinamento Direttore-Comunicazione-RU (ideazione dello strumento), realizzazione, molteplici revisioni (ufficio legale, amministrazione, etc.), stampa, 1 incontro (coordinato da Direttore e Ufficio Comunicazione) di presentazione del prodotto finito in anteprima al GL, 1 incontro di presentazione da parte del Direttore e Ufficio Comunicazione all'intero ufficio RU (16 persone), 1 incontro di presentazione da parte del Direttore e Ufficio Comunicazione a tutti i Responsabili (26 persone), distribuzione a tutti i lavoratori in forza da parte dei relativi responsabili, definizione della procedura per la distribuzione dello strumento e distribuzione ai neoassunti da parte di RU.
	Composizione gruppi di lavoro	Direttore, Ufficio Comunicazione, n° 6 lavoratori assunti da max 12 mesi, gruppo eterogeneo: 1 impiegata, 2 coordinatori operanti in settori differenti e 3 operatori operanti in settori differenti.
	Modalità di conduzione/coordinamento	Tavolo coordinato dall'ufficio Comunicazione interno della cooperativa. Per la definizione di tutte le immagini contenute nello strumento - realizzate da un collega interno al GL - è stata utilizzata la tecnica del "visual thinking".
	Revisioni/riadattamenti del processo	Non è stata necessaria alcuna revisione in itinere del processo identificato in fase di progettazione.
	Nr.ore lavoro	400 ore complessive
	Nr. ore volontarie	0
	Logistica/attrezzature	Esternalizzazione della digitalizzazione dei contenuti e della grafica; acquisto dei supporti materiali (faldone, fogli, etc). Coinvolgimento di un soggetto esterno per la sponsorizzazione.
Costi	3.800 € (stampa) + 2.560 € (digitalizzazione) + 12.530 € (ore personale) = 18.890 €, di cui i costi di stampa coperti da sponsorship Agemoco.	
VALUTAZIONE	Valutazione di percorso	Risultato positivo. Il percorso ha portato all'elaborazione di uno strumento "CAUTOBenvenuto" che è tuttora utilizzato; tale strumento è concepito come "vivo" ed in costante evoluzione/aggiornamento, utile non solo a chi ne fruisce, ma all'intera organizzazione che lo identifica oggi come "catalizzatore" e "raccoltore" unico.
	Indicatori di risultato "strutturati"	Non previsti a inizio percorso.
	Ha favorito l'adempimento di "obblighi"?	Risponde all'obbligo di informare i dipendenti sull'organigramma della sicurezza /sui principali obblighi da contratto.
	Ha dato avvio ad altri processi?	Ha dato avvio ad una radicale revisione del corso neo assunti, che oggi - peraltro - utilizza come traccia proprio il "CAUTOBenvenuto" distribuito ai lavoratori neo assunti.
Costi	Nessun costo.	

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

IMPATTO	Motivazione	Per gli aspetti trattati nel "CAUTOBenvenuto" i lavoratori hanno la sensazione e la consapevolezza di un'impalcatura omogenea ed uguale per tutti --> minor percezione di "differenze" interne legate a chi è storico e chi no, ad esempio.
	Innovazione	Di metodo, di processo, di strumento, di cultura organizzativa (dal "fare" al "far fare"+"far sapere").
	Impatto "strategico"	Maggiore consapevolezza della necessità di strutturare un reale percorso di onboarding; riduzione delle informazioni distorte circolanti in cooperativa e maggiore linearità di ciò che viene comunicato ad un lavoratore neoassunto; identificazione di un nuovo "pilastro" informativo, utile non solo a chi ne fruisce, ma all'intera organizzazione che, oggi, lo identifica come "catalizzatore" e "raccoltore" unico; omogeneità, sistematizzazione e patrimonializzazione delle informazioni.
	Impatto partecipazione politica	-
	Esterno /posizionamento - accountability	Il "CAUTOBenvenuto" è stato presentato a molteplici stakeholder come strumento concreto che traduce il "cuore rosso" (attenzione alle persone) che, insieme a quello blu ed al giallo, costituisce il DNA della cooperativa. In taluni casi, è divenuto un vero e proprio strumento di comunicazione utilizzato con certificatori / clienti / committenti / altre coop. È stato oggetto di sponsorizzazione da parte di Agemoco.
TRASFERIBILITA'	Altri esempi interni simili	Progetto "soddisfazione", progetto "selezione DPI", progetto "coinvolgimento lavoratori notturno".
	Trasferibilità - elementi minimi di fattibilità	Il progetto risulta trasferibile senza particolari difficoltà operative. I principali ostacoli potenziali sono più di natura strategico/organizzativa: 1) L'organizzazione deve porsi in una logica di reale ascolto delle istanze che emergono dal GL, 2) I detentori delle informazioni (persone/uffici) devono essere poste nella condizione di esplicitarle e condividerle, 3) Deve essere coinvolto l'ufficio che procede all'assunzione dei nuovi lavoratori, 4) L'esito del lavoro deve essere presentato innanzitutto ai responsabili della cooperativa e 5) Devono essere presenti linee guida strategiche chiare sui filoni di tematiche da fare emergere nello strumento finale.
	Elementi personalizzabili	Il "CAUTOBenvenuto" può avere sezioni simili, ma nei contenuti va assolutamente personalizzato e adeguato alla realtà ed al contesto di riferimento. Anche il processo di ideazione dello strumento può essere replicato; le persone e le funzioni coinvolte possono però variare, ma vanno sempre scelte con particolare cura in relazione alla realtà ed al contesto di riferimento.
LIMITI	Limiti	Peso dell'ufficio RU: sia nell'individuazione del tema che nella strutturazione del percorso RU avrebbe dovuto porsi in modo maggiormente proattivo. Assenza di un sistema quantitativo (o comunque strutturato) in grado di rilevare la reale fruizione delle informazioni veicolate dal "CAUTOBenvenuto".

Case history 2: Progetto SODDISFAZIONE

CONTESTO

A fine 2016 la Rete di cooperative sociali CAUTO ha ritenuto fondamentale intraprendere una valutazione dei livelli di soddisfazione delle proprie lavoratrici e dei propri lavoratori tramite la somministrazione di un questionario.

La soddisfazione dei lavoratori è oggetto di indagine da diversi anni in cooperativa (anche, ma non solo, per adempiere alle prescrizioni del Decreto Legislativo n.81 del 9 aprile 2008). Tuttavia, l'indagine svolta nel corso del 2017 presenta diverse novità metodologiche, frutto di scelte e di obiettivi che tengono conto di una complessità diversa dell'organizzazione (organico in considerevole crescita numerica; organigramma rinnovato, settori in espansione e in evoluzione, nascita di nuovi settori) e di una rinnovata cultura manageriale che sposta l'attenzione dalla soddisfazione dei lavoratori al concetto di benessere organizzativo. Il benessere organizzativo è infatti considerato elemento in grado di influenzare efficacia, efficienza, produttività e sviluppo dell'organizzazione. Esso è riferito al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione del lavoro e tanto più si sentono parte dell'organizzazione tanto più si sentono motivate e gratificate nel lavoro che svolgono.

Seguendo tale approccio, il benessere organizzativo è inteso come capacità dell'organizzazione di generare, promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i suoi lavoratori a tutti i livelli e i ruoli.

PROGETTAZIONE

Obiettivo generale del progetto era il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e delle lavoratrici che operano all'interno della Rete CAUTO⁸, attraverso il raggiungimento di 4 obiettivi specifici di seguito elencati:

- ✓ Definizione delle principali variabili che identificano e contribuiscono a tale soddisfazione;
- ✓ Misura del livello di soddisfazione attuale dei lavoratori (definizione scenario AS-IS);
- ✓ Identificazione di azioni volte al miglioramento dello scenario AS-IS di cui al punto 2;
- ✓ "Riduzione della distanza" tra cooperativa e lavoratori attraverso:
 - L'introduzione di una logica bottom-up nell'affrontare il tema "Soddisfazione lavoratori", in radicale sostituzione ad un approccio top-down, tipico del passato;

⁸ Le cooperative Cauto e Cantiere del Sole e il Consorzio CantierAperto hanno sottoscritto dal 2014, insieme alla cooperativa Medicus Mundi Attrezzature, un contratto di rete, costituendo la "Rete Cauto" e formalizzando la collaborazione pre-esistente per il raggiungimento di obiettivi e la realizzazione di progetti di interesse comune. Molte delle attività descritte nelle case history oggetto dello Studio coinvolgono lavoratori e soci di tutta la Rete Cauto.



- Il coinvolgimento diretto dei lavoratori in tutte le fasi progettuali, in una logica di partecipazione attiva, consapevolezza e co-responsabilità.

La progettazione del percorso è iniziata con un confronto interno, coordinato dal Direttore, che ha coinvolto Comitato Direttivo, Ufficio RU, Ufficio Comunicazione, Responsabile Sistema Integrato. Inoltre sono stati raccolti elementi essenziali per la progettazione attraverso un'analisi della letteratura e, soprattutto, di casi studio sul tema. Infine, si è utilizzato il confronto con uno studio di consulenza esterno⁹ per definire le linee guida della realizzazione.

REALIZZAZIONE

Il progetto si è articolato in diverse fasi, di seguito elencate:

- Fase 1 febbraio –maggio 2017: Riflessione sul concetto di benessere/soddisfazione e costruzione del questionario.
- Fase 2 luglio 2017: Somministrazione e raccolta dei questionari.
- Fase 3 settembre –dicembre 2017: Elaborazione e analisi dei dati.
- Fase 4 marzo –giugno 2018: Approfondimenti tematici – focus group.
- Fase 5 luglio –settembre 2018: Identificazione e presentazione azioni di miglioramento.

Nella prima fase di lavoro, si è costituito un primo tavolo di lavoro, coordinato dalla Responsabile dell'Ufficio Comunicazione e dalla Responsabile del Sistema Integrato di Gestione che, in cinque incontri svolti nel periodo febbraio – maggio 2012 ha lavorato su due temi:

- L'identificazione di cosa sia la soddisfazione per un dipendente della Rete CAUTO e quali siano le variabili che la influenzano;
- La costruzione di un questionario fruibile e snello ma in grado di rilevare l'attuale soddisfazione dei dipendenti in forza alla Rete CAUTO.

Dieci le aree di indagine identificate dal tavolo di lavoro poc'anzi descritto, ciascuna corrispondente ad una "variabile chiave" ritenuta determinante per la soddisfazione dei lavoratori della Rete CAUTO:

- 1) Condivisione e accesso alle informazioni;
- 2) Fiducia nell'organizzazione;
- 3) Salute e sicurezza;
- 4) Valutazione;
- 5) Retribuzione;

⁹ Studio APS, Analisi Psicosociologica, Milano.



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

- 6) Crescita professionale e formazione;
- 7) Relazioni;
- 8) Senso di appartenenza;
- 9) Welfare;
- 10) Discriminazioni.

Nella costruzione del questionario, inoltre, si è tenuto conto della necessità di integrazione con uno strumento predisposto dall'ATS della Regione Lombardia per la rilevazione dello stress lavoro-correlato.

Al termine del lavoro, e dopo un'opportuna fase di test, gli stessi componenti del tavolo di lavoro si sono interrogati sul metodo di somministrazione del questionario stesso, ed hanno proposto di essere direttamente coinvolti anche in questa delicata fase progettuale. Nell'arco di una settimana sono quindi stati distribuiti – in molteplici luoghi della cooperativa ed in orari differenti – 380 questionari, di cui 221 compilati e restituiti. Il campione a disposizione è risultato assolutamente rappresentativo sia dal punto di vista quantitativo (un ritorno del 58% è notevole, così come rilevabile dalla copiosa letteratura sul tema) sia dal punto di vista qualitativo (segmentazione per anzianità lavorativa, settore di appartenenza, ruolo, sesso, etc.).

La vera innovazione metodologica ha portato alla costruzione di un metodo di misurazione della soddisfazione in grado di avvicinarsi, quanto più empiricamente possibile, all'oggetto d'indagine - la soddisfazione e il benessere dei lavoratori nell'organizzazione - tenendo appunto conto della reale esperienza: quella dei lavoratori. Alla fine del questionario i lavoratori hanno potuto indicare l'importanza attribuita a ciascuna dimensione della soddisfazione e del benessere nell'organizzazione.

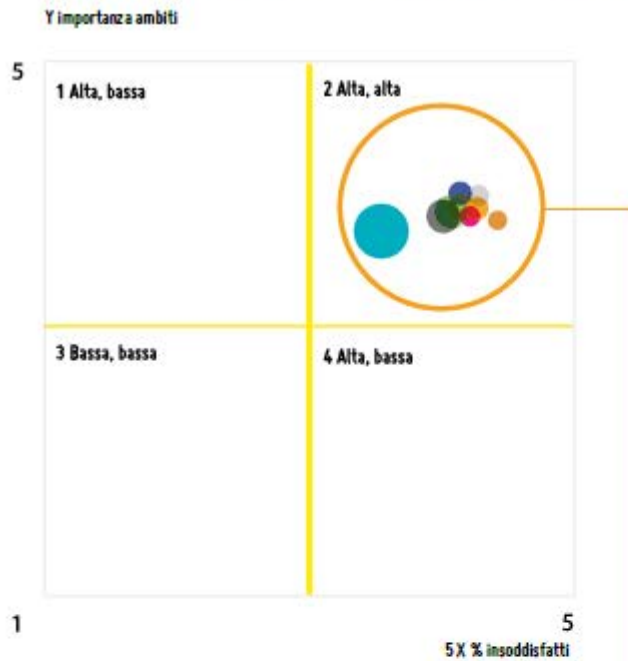
Incrociando questo dato con i punteggi rilevati su ciascuna dimensione si è delineata una vera e propria matrice del valore della soddisfazione e del benessere lavorativo.

La matrice pone in evidenza che le tre sfere di soddisfazione e benessere organizzativo considerate prioritarie o "primarie", che si collocano nella parte più alta della matrice, sono: le relazioni; la salute e la sicurezza, e la fiducia nell'organizzazione. Quest'ultima sfera di benessere presenta il diametro minore, preceduto solo dall'ambito "discriminazioni". Ciò significa che la soddisfazione in questo particolare ambito, reputato tra i primi tre prioritari, risulta praticamente massima. Si registrano i valori meno alti di soddisfazione in ambiti considerati certamente importanti, ma secondari rispetto ai precedenti, e comunque tutti collocati nel quadrante della matrice con Alta soddisfazione e Alta priorità degli ambiti: Retribuzioni, Welfare, Crescita e Formazione.

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

MATRICE DEL VALORE DELLA SODDISFAZIONE E DEL BENESSERE DEI LAVORATORI

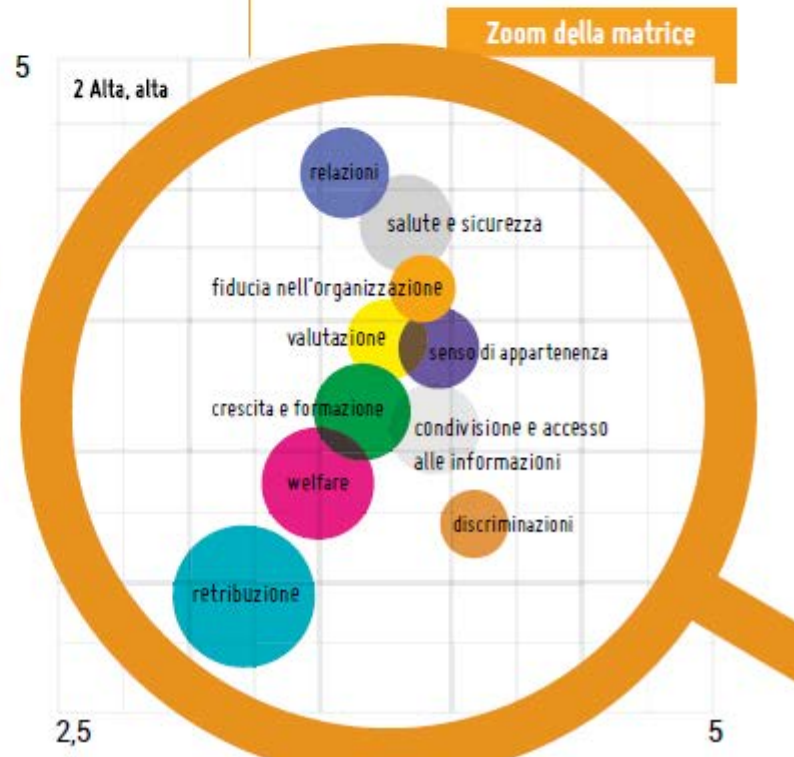


"CAUTO ha utilizzato un modello di analisi della soddisfazione e del benessere organizzativo dei lavoratori basato su alcuni principi metodologici:
 Definizione del concetto di soddisfazione dei lavoratori della Rete CAUTO a partire dalla loro esperienza;
 Elaborazione e somministrazione del questionario da parte di un gruppo di lavoro costituito dai lavoratori stessi;
 Per i lavoratori della Rete CAUTO la soddisfazione sul proprio lavoro è data da 10 dimensioni rappresentate nella matrice dalle bolle di diverso colore.
 I risultati del questionario (91 domande/affermazioni su cui i lavoratori hanno espresso un grado di accordo/disaccordo, su scala Likert da 1 a 5) mostrano la presenza di tutti i 10 ambiti della soddisfazione nel quadrante con Alta Soddisfazione e Alto valore di Importanza degli ambiti.
 Le relazioni, la salute e la sicurezza e la fiducia nell'organizzazione sono gli ambiti prioritari per la soddisfazione e con valori estremamente positivi."

Asse delle x (misura della soddisfazione dei singoli ambiti della soddisfazione dei lavoratori)

Asse delle Y (importanza/peso degli ambiti della soddisfazione per i lavoratori)

∅ (Diametro bolle proporzionale al valore della % di insoddisfatti)



Nonostante il livello di soddisfazione rilevato sia risultato elevato, sia da un punto di vista globale che in relazione alle singole variabili di analisi, la cooperativa ha ritenuto di proseguire l'analisi di alcune aree specifiche, con l'obiettivo di indagarle più in profondità e con un livello di dettaglio superiore.

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

Si è quindi aperta la quarta fase progettuale, concentrata sull'approfondimento di quattro variabili specifiche:

1. Condivisione e accesso alle informazioni;
2. Retribuzione;
3. Crescita professionale e formazione;
4. Welfare.

A tal proposito, si è scelto di organizzare quattro nuovi tavoli di lavoro utilizzando la metodologia dei focus group, tecnica di rilevazione utilizzata nell'ambito della ricerca sociale che prevede il confronto diretto tra un piccolo gruppo di persone, mediato da un facilitatore, con l'obiettivo di indagare in profondità una questione e/o un tema. Il lavoro dei focus group si è svolto nel corso di tre incontri, articolati in modo da permettere una prima ricognizione del tema affrontato, seguita da una problematizzazione e da una fase di raccolta delle proposte. Ciascun tavolo di lavoro ha avuto due coordinatori, individuati non per la specifica competenza sul tema oggetto della discussione ma per la capacità di stimolo e conduzione di un gruppo di lavoro. Per facilitare il lavoro dei gruppi, inoltre, i coordinatori sono stati guidati dal Direttore e da un consulente esterno di APS, attraverso specifici incontri di preparazione e supervisione dedicati. Gli incontri di questo gruppo, definito "gruppo di coordinamento", hanno permesso di concordare obiettivi e metodi di conduzione comuni per tutti i tavoli di lavoro, nonché di rielaborare i contenuti e le questioni emerse durante le singole discussioni (*briefing e debriefing*).

31 PERSONE COINVOLTE



Alla luce di una lettura trasversale delle proposte emerse all'interno dei focus group, di elementi quali-quantitativi propri del contesto spazio-temporale all'interno del quale tale progetto si collocava, nonché di riflessioni in corso nella Rete CAUTO, sono state elaborate delle proposte di azione che il gruppo di coordinamento della ricerca ha sottoposto all'approvazione di CD e CDA perché fossero essere implementate nell'arco temporale ottobre 2018 – settembre 2020.

A seguito di opportuna validazione del CDA e del Comitato Direttivo, sempre nell'ottica di una massima condivisione, si è scelto di presentare le proposte di azione del gruppo di lavoro, in occasione di una riunione

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

di tutti i dipendenti, extra-lavorativa, svoltasi nel mese di settembre e condotta dal Direttore generale.

AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELLA SODDISFAZIONE



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

2. Progetto soddisfazione		
DIMENSIONE PROGETTUALE	Obiettivi	<p>Obiettivo generale: Miglioramento della soddisfazione dei lavoratori, attraverso il raggiungimento di 4 obiettivi specifici di seguito elencati:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definizione delle principali variabili che identificano e contribuiscono a tale soddisfazione; 2. Misura del livello di soddisfazione attuale dei lavoratori (definizione scenario AS-IS); 3. Identificazione di azioni volte al miglioramento dello scenario AS-IS di cui al punto 2; 4. "Riduzione della distanza" tra cooperativa e lavoratori attraverso: <ol style="list-style-type: none"> a. L'introduzione di una logica Bottom-up nell'affrontare il tema "Soddisfazione lavoratori", in radicale sostituzione ad un approccio Top-down, tipico del passato; b. Il coinvolgimento diretto dei lavoratori in tutte le fasi progettuali, in una logica di partecipazione attiva, consapevolezza e co-responsabilità.
	Obiettivi specifici di riferimento SDGs8	8.2 produttività economica e 8.3 lavoro dignitoso.
	Stato attività (in corso, terminato, periodico)	In corso: iniziato nel 2017 con il questionario, poi nel 2018 con i tavoli di lavoro e nel 2019-2020 piano d'azione.
	Risultati (outcome e output)	Outcome: partecipazione di 31 persone; Output: documento che racconta il percorso, e piano d'azione in risposta.
CONTESTO	Quadro di contesto	Cambiamento della governance, volontà di promuovere una nuova cultura organizzativa (dal "fare" spinto, al "far fare" + "saper fare" + "far sapere"), necessità di patrimonializzare informazioni e contenuti, dimensioni significative della cooperativa, ampiezza e varietà notevole delle attività svolte, questionario di soddisfazione fino ad oggi somministrato più per adempiere ad un obbligo (certificazione etica) che non per orientare la cooperativa, assenza di un pensiero collettivo reale e patrimonializzato relativo alla soddisfazione dei lavoratori (prevalevano pensieri individuali, derivanti dal proprio punto di osservazione, dalla propria esperienza, dalle proprie idee e convinzioni).
	Input di avvio - perché è nato	Per capire quali fossero le principali leve su cui la cooperativa doveva agire (e quelle sulle quali non aveva senso investire risorse) per incrementare la soddisfazione dei propri lavoratori.
PROGETTAZIONE	Tempi di progettazione	4 mesi circa - da Novembre 2016 a Febbraio 2017
	Modalità di progettazione	Confronto interno, coordinato dal Direttore, che ha coinvolto Comitato Direttivo, Ufficio RU, Ufficio Comunicazione, Responsabile Sistema Integrato. Analisi della letteratura e, soprattutto, di casi studio sul tema. Confronto con studio di consulenza esterno.

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

	Partecipazione/coinvolgimento base sociale - soci/CdA	Coinvolgimento del CdA e del Comitato Direttivo per approvazione delle proposte di azioni atte al miglioramento della soddisfazione dei lavoratori. Coinvolgimento - in tutte le fasi progettuali - di soci lavoratori (ma non è stato un criterio di selezione).
	Partecipazione/coinvolgimento beneficiari	E' stato l'elemento cardine del progetto: i lavoratori (circa 50, nel complesso) sono stati coinvolti in tutte le fasi progettuali, incentivando peraltro la loro candidatura spontanea.
	Costi	13.000 €
REALIZZAZIONE	Articolazione dell'iniziativa	Fase 1 Feb–Mag 2017 Riflessione sul concetto di benessere/soddisfazione e costruzione del questionario Fase 2 Lug 2017 Somministrazione e raccolta dei questionari Fase 3 Set–Dic 2017 Elaborazione e analisi dei dati Fase 4 Mar–Giu 2018 Approfondimenti tematici – Focus group Fase 5 Lug–Set 2018 Identificazione e presentazione azioni di miglioramento
	Composizione gruppi di lavoro	Selezione dei partecipanti a cura del Direttore e dei responsabili RU. Promossa anche la possibilità di autocandidatura dei lavoratori interessati (2 persone autocandidate).
	Modalità di conduzione/coordinamento	La scelta di un coordinamento diretto dell'intero progetto da parte del Direttore (con deleghe puntuali a Ufficio RU, Ufficio Comunicazione e Responsabile Sistema Integrato) deriva dalla precisa volontà di toccare direttamente, senza mediazioni, "la pancia della cooperativa": uscendo dal presidio e dalla cura dei macro-processi e generando uno spazio fisico e temporale nel quale avere un contatto "di prima mano" con i lavoratori, diretto ma rispettoso dei ruoli e degli ambiti di intervento dei vari dispositivi organizzativi presenti in cooperativa.
	Revisioni/riadattamenti del processo	In fase di realizzazione sono state ridefinite le modalità attuative delle Fasi 4 e 5 - concepite inizialmente in modo radicalmente differente.
	Nr.ore lavoro	circa 650 ore complessive
	Nr. ore volontarie	Compilazione del questionario di soddisfazione da parte dei lavoratori (0,25 ore/questionario * 221 questionari compilati = 55 ore circa) + incontro di presentazione delle azioni di miglioramento identificate (2 ore circa per ciascun partecipante).
	Logistica/attrezzature	Necessità di spazi per molteplici incontri paralleli.
	Costi	24.700 €, prevalentemente spesi in costi del personale coinvolto.
	VALUTAZIONE	Valutazione di percorso

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

	Indicatori di risultato "strutturati"	Questionari compilati/Questionari distribuiti. Definizione e, soprattutto, esplicitazione di un piano triennale di azioni - che partono da proposte dei lavoratori - volte ad incrementare la soddisfazione dei lavoratori stessi. Ma, soprattutto, confronto tra la soddisfazione dei lavoratori rilevata prima del progetto e quella che rileveremo ad azioni concluse. Questionari compilati/Questionari distribuiti nella prossima edizione (ci si aspetta che il progetto in questione abbia trasferito ai lavoratori l'autenticità e l'utilità dello strumento).
	Ha favorito l'adempimento di "obblighi"?	La somministrazione del questionario di soddisfazione ai lavoratori è necessaria per l'ottenimento della certificazione etica. Integrazione con una check-list predisposta dall'ATS di Brescia per la rilevazione dello stress da lavoro correlato (obbligatoria la misurazione ai sensi della L.81).
	Ha dato avvio ad altri processi?	E' stato strutturato il piano d'azione 2019 - 2021 che prevede interventi di miglioramento della qualità del lavoro.
	Costi	Per valutare davvero la bontà di quanto fatto, andrà misurata nuovamente la soddisfazione dei lavoratori ad azioni implementate e confrontata con quanto emerso prima dell'implementazione del progetto. I costi di tale azioni possono essere stimati in 6.000 €.
IMPATTO	Motivazione	La percezione del lavoratore 1) che il suo parere venga ascoltato e 2) di poter incidere sulle cose che la cooperativa fa è senza dubbio fonte di grande motivazione.
	Innovazione	Innovazione radicale di metodo e di processo. Oltre a ciò, l'innovazione principale sta nella definizione e, soprattutto, nell'esplicitazione di un piano triennale di azioni - che partono da proposte dei lavoratori - volte ad incrementare la soddisfazione dei lavoratori stessi --> co-responsabilità.
	Impatto "strategico"	Introduzione di una logica Bottom-up nell'affrontare il tema "Soddisfazione lavoratori", in radicale sostituzione ad un approccio Top-down, tipico del passato.
	Impatto partecipazione politica	-
	Esterno /posizionamento - accountability	I dati emersi dal questionario di soddisfazione sono stati resi noti e diffusi sia internamente che esternamente. Sono risultati assai utili perché non autoreferenziali, ma espressione del reale punto di vista dei lavoratori (questionario anonimo, compilato senza alcuna pressione o influenza).
TRASFERIBILI TA'	Altri esempi interni simili	No.
	Trasferibilità - elementi minimi di fattibilità	Situazione di discreto dialogo, orario di lavoro/partecipazione, miglioramento / voglia di andare oltre il limite normativo.



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

	Elementi personalizzabili	Il questionario di soddisfazione può essere personalizzato; darà origine ad un piano di azione coerente con gli esiti.
LIMITI	Limiti	Costo elevato, ampiezza del progetto, tempo e distanza tra partecipazione e ambito decisionale, rappresentatività dei partecipanti, turnover che può ostacolare il confronto dei dati prima e post-progetto.

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

Case history 3: Percorso soci.

CONTESTO

Il 2017 è stato un anno contrassegnato da un impegno importante e ambizioso per la compagine sociale. Il CdA si è fatto interprete di una istanza di partecipazione democratica portata dalla base sociale nel corso dell'Assemblea elettiva, nel 2015.

PROGETTAZIONE e REALIZZAZIONE

Nel corso del 2017 si è avviato un "percorso soci" che ha coinvolto i partecipanti alla definizione del percorso stesso. Partecipazione e coinvolgimento sono state le direttrici che hanno orientato la metodologia del percorso, i cui incontri sono stati gestiti e condotti dai membri del CdA con il supporto dello staff di Comunicazione, stimolando sempre la partecipazione attiva dei soci presenti.

I soci che hanno liberamente e volontariamente partecipato agli incontri hanno dapprima stabilito una traccia tematica da seguire in un arco temporale dall'autunno 2017 al 2018.

In questo primo periodo del percorso, sono stati affrontati i seguenti temi:

1. La storia;
2. Gli aspetti normativi;
3. Racconto e scambio di esperienze con altre cooperative sociali;
4. Lettura e confronto sui principi fondanti contenuti nello Statuto;
5. L'identità del socio oggi.

Per dare concretezza al coinvolgimento e alla partecipazione, si è stabilito da subito che ciascun appuntamento fosse preceduto da incontri preparatori aperti a tutta la base sociale. Dunque al CdA, con supporto dell'Ufficio Comunicazione, la responsabilità di rendere esecutive le decisioni di volta in volta prese dai soci, nel corso degli incontri preparatori.

LINEA DEL TEMPO PERCORSO SOCI



Questa prima serie di incontri ha portato i soci a confrontarsi sia con le diverse esperienze maturate da ciascuno nel corso degli anni (chi è diventato socio recentemente ha avuto l'occasione di confrontarsi con i



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

soci "storici" e i fondatori della cooperativa), sia con esperienze di altre cooperative sociali e con rappresentanti di associazioni di categoria. obiettivo era ripercorrere la storia di Cauto, tornare alle origini per confrontare i valori e le motivazioni che hanno accompagnato i primi anni di vita con la cooperativa con la vision percepita e vissuta da chi oggi fa parte della compagine sociale.

Riprendere in considerazione la storia, i valori, gli aspetti giuridici e i principi statutari era la necessaria premessa per il percorso, considerati gli obiettivi del percorso stesso.

Negli ultimi mesi del 2018, il focus del percorso è stato dunque incentrato sulla definizione delle tappe per arrivare alla stesura delle linee guida per l'elezione del CdA. Si è scelto di rimandare all'anno successivo il lavoro sulle linee guida per la gestione della compagine sociale, considerata la necessità di arrivare ad un percorso definito per le imminenti elezioni del nuovo CdA, previste a maggio 2019. Nel corso degli ultimi mesi del 2019, sono dunque ripresi gli incontri sul questo tema.

In termini di OUTPUT, la novità più importante emersa è la richiesta da parte della base sociale di poter conoscere in anticipo una bozza di programma di mandato, con una tempistica in grado di consentire ai soci di portare idee, proposte e candidature, che possano essere incluse nel programma stesso, oppure alternative.

Partecipazione e coinvolgimento, oltre ad essere delle dichiarazioni di intenti, diventano la prassi.

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

3. Percorso soci		
DIMENSIONE PROGETTUALE	Obiettivi	Stimolare partecipazione e coinvolgimento della base sociale. Gli obiettivi principali individuati per il percorso sono due: a) la definizione delle Linee guida per la gestione della compagine sociale; b) la stesura del regolamento per l'elezione del CdA.
	Obiettivi specifici di riferimento SDGs8	8.3 lavoro dignitoso
	Stato attività (in corso, terminato, periodico)	In corso (terminata la prima fase sulla procedura di elezione del CDA, da concludere la seconda, sui temi dell'identità del socio cauto e gestione della compagine sociale).
	Risultati (outcome e output)	Outcome: Circa 100 partecipanti in totale, di cui 25 circa assidui. Negli incontri del gruppo di lavoro hanno partecipato a rotazione 30 soci, con una presenza media di 15 persone. Nelle serate aperte a tutti, presenza di 40-60 persone. Output: procedura per il rinnovo del CDA.
CONTESTO	Quadro di contesto	Rinnovo del CDA e del modello di governance (direzione/CD) nel 2016, l'aumento di dimensioni della cooperativa ha reso necessario un ripensamento della gestione dei soci rispetto all'impostazione dei primi anni.
	Input di avvio - perché è nato	Necessità di riattivare la base sociale e coinvolgere i soci nella rilettura dei valori fondanti dello statuto sociale a 20 anni dalla fondazione della cooperativa.
PROGETTAZIONE	Tempi di progettazione	Ideazione a seguito del rinnovo del CDA nel 2016; progettazione da gennaio a marzo 2017 (assemblea soci).
	Modalità di progettazione	Discussione interna al CDA; alcuni spunti sono venuti anche dai colloqui singoli con i soci avviati da settembre 2016 in avanti.
	Partecipazione/coinvolgimento base sociale - soci/CdA	Partecipazione dei soci su base volontaria, invito rivolto a tutta la base sociale.
	Partecipazione/coinvolgimento beneficiari	Beneficiari sono i soci stessi.
	Costi	Circa 1.400€, costi del personale (CDA).
REALIZZAZIONE	Articolazione dell'iniziativa	n. 9 incontri con la base sociale, che sono stati preceduti da n.6 incontri di preparazione curata da un gruppo di lavoro composto da alcuni soci e consiglieri.
	Composizione gruppi di lavoro	Circa 15 soci + CDA
	Modalità di conduzione/coordinamento	Incontri condotti dai consiglieri. In alcuni incontri sono stati coinvolti ospiti esterni in qualità di relatori o facilitatori (soci di altre cooperative sociali, referenti di Federsolidarietà e Altreconomia).
	Revisioni/riadattamenti del processo	Inizialmente erano stati ipotizzati due percorsi paralleli, uno su rielezione CDA e uno su gestione base sociale. Poi sono diventati due percorsi in successione per scelta dei partecipanti. Terminato il percorso sulla procedura per il rinnovo delle cariche, in programma da settembre 2019 percorso su identità dei soci e gestione base sociale.
	Nr.ore lavoro	Ufficio Comunicazione: 120 ore, CDA: 70 ore
	Nr. ore volontarie	85 ore non remunerate del CDA, circa 900 ore dei soci partecipanti al percorso.
	Logistica/attrezzature	Sala riunioni, proiettore, microfono. Sede esterna per l'incontro "La storia siamo noi".

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

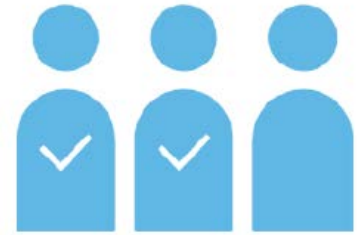
Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione di nuovi modelli organizzativi e di governance cooperativa

	Costi	Conduttore serata "La storia siamo noi"; 1.000€ , 200€ SEDE per l'incontro "La storia siamo noi"; circa 2.500€ costo ore lavorative del CDA, circa 3.600€ ore lavorative Ufficio Comunicazione.
VALUTAZIONE	Valutazione di percorso	Tuttora in corso. La prima fase ha portato all'approvazione di una procedura già attuata in sede di ultimo rinnovo cariche (maggio 2018).
	Indicatori di risultato "strutturati"	n° incontri, n° partecipanti (totale e media per incontro).
	Ha favorito l'adempimento di "obblighi"?	L'obbligo è 1 assemblea all'anno - aumento della partecipazione qualitativo e non quantitativo.
	Ha dato avvio ad altri processi?	È in corso la seconda fase , sono previsti tavoli di lavoro tematici per supporto al CdA (partecipazione dei soci).
	Costi	0
IMPATTO	Motivazione	Maggiore motivazione dei soci che hanno partecipato agli incontri, il percorso ha risposto a un bisogno partecipativo dando ai soci che desideravano esprimersi uno spazio strutturato in cui hanno potuto farlo. Il CDA ha rilevato una riduzione dei conflitti tra direzione e soci a seguito del percorso.
	Innovazione	È cambiata la modalità di rinnovo cariche. Da avviare la costituzione di tavoli tematici di lavoro che accompagneranno il mandato del CDA eletto a maggio 2019.
	Impatto "strategico"	Da valutare a lungo termine, si auspica maggiore consapevolezza dei soci e maggiore partecipazione alla vita sociale porterà ad avere una base sociale più consapevole, competente e formata. Riduzione dei conflitti, migliore governabilità.
	Impatto partecipazione politica	Futuri consiglieri possono fare un percorso di crescita e consapevolezza partecipando alla vita sociale in maniera più attiva e ai tavoli tematici promossi.
	Esterno /posizionamento - accountability	Il racconto dell'esperienza ha portato la richiesta da parte di due cooperative di "consulenza" per la realizzazione di un loro percorso soci.
TRASFERIBILITA'	Altri esempi interni simili	-
	Trasferibilità - elementi minimi di fattibilità	La base sociale deve comprendere soci per scelta volontaria; disponibilità al coinvolgimento da parte dei soci; volontà di "innesco" del processo da parte del CDA e capacità di conduzione di un progetto partecipativo.
	Elementi personalizzabili	Il percorso va personalizzato in base agli obiettivi che si pone il CDA.

Case history 4: Sistema di Valutazione

CONTESTO e PROGETTAZIONE

La valutazione del personale ha lo scopo di esprimere, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.



Valutare i lavoratori in maniera formale ed esplicita ha molteplici finalità, tra le quali si possono ricordare:

- migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali;
- censire le competenze (ossia le conoscenze, i comportamenti e le capacità, sintetizzabili nella formula "sapere, saper essere e saper fare") ed il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo;
- individuare la consistenza ottimale delle risorse umane ed eventuali necessità di incremento attraverso la formazione del personale esistente o il reclutamento di nuovo personale;
- fornire un input oggettivo al sistema incentivante dell'azienda, in base al quale decidere gli incentivi (aumenti retributivi, premi una tantum, progressioni di carriera ecc.) e le sanzioni al personale.

REALIZZAZIONE

Il sistema di valutazione del personale dipendente nasce nella Rete Cauto nel 2014, con l'introduzione di una sperimentazione che ha permesso di testare dei primi modelli di scheda di valutazione e introdurre alcuni principi basilari della valutazione annuale. La sperimentazione ha coinvolto circa il 70% dei dipendenti ed ha utilizzato schede di valutazione prestate da una cooperativa sociale con la quale Cauto collabora. La sperimentazione ha permesso di raccogliere osservazioni per perfezionare lo strumento e il processo di valutazione.

A partire dal 2015 sono state elaborate e utilizzate schede di valutazione e job description specifiche per l'utilizzo all'interno della nostra cooperativa. La stesura del questionario ha coinvolto referenti dell'ufficio Risorse Umane, responsabili di settore, coordinatori e la Direzione, con l'obiettivo di arrivare ad una definizione integrata e condivisa di una job description che potesse essere il punto di riferimento per la valutazione.

Negli anni successivi, si è arrivati alla progressiva definizione di un sistema definito e condiviso e all'elaborazione di strumenti di valutazione ad hoc, coinvolgendo direttamente, sia nella fase di elaborazione degli strumenti che in quella di raccolta del feedback, tutti i valutatori (responsabili, coordinatori, direttori, referenti RU), in un'ottica di scambio e di formazione.



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

A partire dal 2016 si è avviato un processo più strutturato di formazione dei valutatori, incontrando i responsabili, in occasione dell'avvio e della conclusione del periodo annuale della valutazione, per trasferire informazioni utili e linee guida che potessero facilitare non solo la corretta compilazione della scheda di valutazione ma anche una adeguata integrazione della valutazione stessa in un'ottica di gestione delle risorse umane.

Le linee guida per la valutazione si sono arricchite con la richiesta esplicita ai valutatori di incontrare ciascun lavoratore per un colloquio di restituzione di quanto emerso dalla scheda di valutazione (punti di forza e punti di debolezza del lavoratore, obiettivi annuali).

Nel 2017 si è arrivati all'approvazione di cinque schede di valutazione, corrispondenti alle cinque funzioni individuate all'interno della struttura organizzativa: operatore, caposquadra, impiegato, coordinatore e responsabile. Inoltre sono state messe a punto le linee guida sulla valutazione, consegnate a tutti i responsabili in forma scritta. Al termine del periodo della valutazione, ciascun valutatore viene incontrato da un referente di Risorse Umane per raccogliere un feedback sull'andamento della valutazione e indirizzare lo sviluppo e la manutenzione del sistema di valutazione. Una sezione della scheda è dedicata alla formulazione di obiettivi annuali specifici, che devono essere condivisi in maniera esplicita con il lavoratore e saranno oggetto di valutazione a scadenze definite.

A partire dal 2018, la compilazione delle schede di valutazione avviene attraverso il software gestionale sviluppato internamente dall'Ufficio EDP. L'informatizzazione della valutazione permette di rendere più fruibili i dati raccolti, permettendo una maggiore trasparenza del sistema e mettendo le basi per uno sviluppo della gestione dei percorsi di carriera in cui si possa tenere traccia del percorso professionale di ciascun lavoratore. La progettazione e realizzazione dell'interfaccia informatica sono state curate all'interno della cooperativa, con la creazione di un modulo per la valutazione all'interno del software gestionale utilizzato in diversi ambiti della nostra attività.

Si è inoltre introdotta la consegna in forma scritta degli obiettivi per tutti i lavoratori, dopo averla sperimentata in alcuni settori e ruoli e aver riscontrato l'efficacia a livello di motivazione e compliance sia del valutato che del valutatore.

Si riporta di seguito la scheda sintetica contenente le linee guida, consegnata ai valutatori in occasione dell'avvio della valutazione nel 2018, che riassume gli argomenti toccati negli incontri di approfondimento sulla valutazione dedicati a responsabili e coordinatori. Tali linee guida, raccontano in maniera sintetica il percorso svolto e la visione di valutazione che è emersa nel corso degli anni, radicandosi all'interno della cooperativa fino a far diventare l'appuntamento della valutazione annuale una prassi consolidata e riconosciuta a tutti i livelli.

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



VALUTAZIONE DEL PERSONALE NELLA RETE CAUTO

La valutazione del personale è un processo continuo, che accompagna la vita professionale delle persone in cooperativa e coinvolge tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro ruolo. La valutazione è lo strumento attraverso il quale la cooperativa formalizza, periodicamente e in maniera omogenea, un giudizio sul rendimento e sulle caratteristiche professionali espresse da ciascun lavoratore nell'esecuzione dei compiti assegnati.

La valutazione è parte integrante del più complesso sistema di gestione delle risorse umane: introducendo la definizione di obiettivi a breve e lungo periodo e la loro verifica periodica come metodo di lavoro, facilita la gestione del personale, ne indirizza la crescita professionale, le necessità di formazione, gli adeguamenti retributivi.

RU collabora con lo staff di uffici e settori affinché il processo di valutazione si svolga secondo le modalità ed i tempi concordati con Direttore e CD e sia il più possibile universale, equo, esplicito e condiviso.

Chi valuta?

All'interno di ciascun settore/ufficio, il responsabile si occupa di pianificare e coordinare il processo della valutazione, in modo da garantire che tutti i lavoratori vengano valutati nei tempi e modi stabiliti dalla cooperativa.

Nella valutazione e negli incontri di restituzione il responsabile può coinvolgere altre figure (coordinatori, educatori, capisquadra, referenti di produzione, ressuRU, Direttore) che in maniera diversa sono a contatto con il lavoratore, in modo da raccogliere tutte le informazioni utili e da garantire una valutazione completa ed equa.

Cosa viene valutato?

La valutazione della prestazione comprende un rimando sia sull'aspetto tecnico/professionale che su alcune competenze trasversali dei lavoratori (cosa si fa e come lo si fa). Più nello specifico, la valutazione comprende i seguenti ambiti: AREA TECNICA, AREA RELAZIONALE, AREA ATTITUDINALE, AREA COOPERAZIONE. Per coordinatori e responsabili, sono oggetto di valutazione anche le aree GESTIONE RISORSE UMANE, AMMINISTRATIVA e COMMERCIALE.

Strumenti

Le valutazioni espresse attraverso la compilazione delle schede sono la sintesi di un lavoro di monitoraggio e osservazione che dura tutto l'anno. Non basta affidarsi alla memoria o alla casualità, è necessario utilizzare un metodo di raccolta delle osservazioni per avere disponibili al momento giusto tutte le informazioni che servono per esprimere una valutazione completa.

Un diario degli eventi quindi è parte integrante della valutazione, serve per tenere memoria dei fatti significativi e delle verifiche intermedie degli obiettivi e per dare continuità al processo di valutazione nel corso dell'anno. Ogni settore/ufficio può scegliere quali modalità di registrazione degli eventi adottare, e tiene conto delle annotazioni raccolte per formalizzare la valutazione di fine anno.

Per il 2018, si conferma l'utilizzo delle schede utilizzate negli anni precedenti, con l'avvio di una procedura di inserimento dei dati all'interno del gestionale Target, per permettere l'archiviazione, la consultazione e la rielaborazione dei dati in maniera omogenea in tutti i settori/uffici. L'inserimento delle valutazioni in target coinvolgerà gli uffici a partire dal 2018 e i settori operativi dal 2019.

Le valutazioni si compongono come segue:

1. Scheda di valutazione



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



Le schede di valutazione fornite sono uno strumento utile per fare il punto sulla situazione del lavoratore, e l'utilizzo in tutti i settori/uffici della cooperativa garantisce una uniformità di trattamento per tutti i dipendenti. È possibile utilizzare schede diverse da quelle proposte, concordandone l'utilizzo con RU.

Per ogni ruolo è stata predisposta una "descrizione del lavoro" o "job description" che definisce in modo dettagliato le domande della scheda, il cui contenuto deve essere condiviso con il lavoratore per renderlo partecipe delle competenze e aree sulle quali viene valutato.

2. Punti di forza e debolezza

La compilazione del questionario serve da stimolo per poter far emergere punti di forza e debolezza, che possono riguardare sia l'area tecnica che le caratteristiche personali e attitudinali del lavoratore. Dai punti di forza si ricavano rimandi positivi sull'operato del lavoratore e obiettivi di mantenimento; partendo dai punti di debolezza si possono formulare obiettivi per il miglioramento.

3. Obiettivi

È importante esplicitare e condividere gli obiettivi con il lavoratore, definendo una scadenza temporale per la verifica del loro raggiungimento (obiettivi a breve, medio e lungo periodo) e discutendo insieme a lui come si pensa di raggiungerli (es: nuove mansioni, maggiore autonomia, corsi di formazione, cambio settore, ...).

4. Proposta finale

A conclusione della valutazione, il responsabile può definire una proposta finale riguardante la posizione del lavoratore: premialità una tantum, aumento retributivo, adeguamento del livello contrattuale, partecipazione ad un corso di formazione, rinnovo, chiusura o trasformazione a tempo indeterminato del contratto di lavoro, crescita interna con l'assegnazione di un nuovo ruolo.

Colloquio di restituzione della valutazione

Il colloquio di restituzione è parte integrante della valutazione, prevede un rimando da parte del responsabile sui punti di forza e debolezza del lavoratore, la verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti l'anno precedente, una proposta di obiettivi per l'anno nuovo e uno spazio di confronto/dialogo con la persona.

La restituzione è fondamentale per coinvolgere il lavoratore, per condividere il senso e l'utilità della valutazione e per motivarlo al raggiungimento degli obiettivi concordati.

Al colloquio partecipano, in base ad una scelta ponderata, figure diverse (responsabile, coordinatore, educatore, referente di produzione, direttore, ...) in funzione del significato dell'incontro (ad es. rinnovo contrattuale, trasformazione a tempo indeterminato, situazioni conflittuali, assegnazione di premialità o aumenti retributivi).

Durante il colloquio di restituzione (o nei giorni successivi) vengono consegnati al lavoratore in forma scritta gli obiettivi dell'anno di lavoro.

Formazione dei valutatori

Tutti i responsabili ricevono informazioni e consulenza specifica sulla valutazione da RU. Nel mese di settembre saranno organizzati incontri per presentare la procedura di valutazione in Target e condividere le finalità e le tempistiche della valutazione.

Si è ritenuto importante migliorare il coinvolgimento dei coordinatori dei settori operativi nel processo di valutazione, con degli incontri di formazione e confronto specifici all'interno di ciascun settore. Per il gruppo dei responsabili degli uffici, saranno organizzati due incontri plenari.



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

4. Sistema di valutazione		
DIMENSIONE PROGETTUALE	Obiettivi	Garantire la valutazione esplicita di tutti i lavoratori, con un sistema condiviso ed equo.
	Obiettivi specifici di riferimento SDGs8	8.3 lavoro dignitoso
	Stato attività (in corso, terminato, periodico)	Attività periodica a cadenza annuale.
	Risultati (<i>outcome</i> e output)	OUTCOME: valutazione percepita dai lavoratori come strumento di chiarezza, in grado di orientare il proprio percorso lavorativo in cooperativa, rendendo chiari obiettivi, strumenti per raggiungerli e tempi. In generale, valutazione come strumento per migliorare la soddisfazione dei lavoratori OUTPUT: schede di valutazione e job description per ognuna delle funzioni individuate; linee guida per la valutazione condivise con tutti i valutatori; gestione della valutazione attraverso un software gestionale; valutazione annuale di tutti i lavoratori, con consegna obiettivi annuali in forma scritta.
CONTESTO	Quadro di contesto	Cambiamento della governance, volontà di promuovere una nuova cultura organizzativa (dal "fare" spinto, al "far fare" + "saper fare" + "far sapere"), necessità di patrimonializzare informazioni e contenuti, dimensioni significative della cooperativa, ampiezza e varietà notevole delle attività svolte, riorganizzazione ufficio Risorse Umane e ridefinizione della gestione delle risorse umane all'interno della Cooperativa, valutazione spesso non esplicita e percepita in modo ambiguo (valutazione personale e non lavorativa).
	Input di avvio - perché è nato	Necessità di uniformare i criteri di valutazione nei diversi settori/uffici.
PROGETTAZIONE	Tempi di progettazione	Avvio sperimentale con utilizzo di schede di un'altra cooperativa nel 2014.
	Modalità di progettazione	Progettazione di un sistema di valutazione (schede, cadenza, formazione dei valutatori) che ha coinvolto, Direttore, RU, Produzione e un campione di valutatori.
	Partecipazione/coinvolgimento base sociale - soci/CdA	Nell'elaborazione degli strumenti (schede di valutazione, job description) sono stati coinvolti alcuni responsabili e coordinatori a campione.
	Partecipazione/coinvolgimento beneficiari	Elaborazione delle schede di valutazione con consultazione di diversi responsabili e coordinatori.
	Costi	Circa 50 ore, costi del personale pari a circa 1.750€.

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

REALIZZAZIONE	Articolazione dell'iniziativa	Implementazione graduale del sistema di valutazione (uno step ogni anno: schede, job description, formazione dei responsabili/ valutatori, sviluppo software, estensione della formazione ai coordinatori). Valutazione annuale, con compilazione e archiviazione di una scheda di valutazione per ogni lavoratore (questionario, diario eventi, obiettivi annuali), colloquio di restituzione e consegna degli obiettivi in forma scritta a ciascun valutato.
	Composizione gruppi di lavoro	RU + Direttore + Comitato Direttivo per la progettazione e valutazione; coordinatori e responsabili per la valutazione annuale.
	Modalità di conduzione/coordinamento	Referenza da parte di una risorsa di RU; in ciascun settore/ufficio il responsabile presidia la valutazione dei suoi collaboratori.
	Revisioni/riadattamenti del processo	Revisione degli strumenti annuale per i primi anni, poi validazione degli strumenti definitivi.
	Nr. ore lavoro	Circa 200 ore lavorative/anno (valutatori vari + RU + DIR/CD+ EDP), pari a circa 7.000€/anno.
	Nr. ore volontarie	Nessuna
	Logistica/attrezzature	Software Gestionale (Target) implementato da ufficio EDP.
	Costi	Ore personale RU + ore res/coord + ore ufficio EDP.
VALUTAZIONE	Valutazione di percorso	Appuntamento "fisso" che fa parte integrante della gestione risorse umane.
	Indicatori di risultato "strutturati"	Numero di persone valutate annualmente.
	Ha favorito l'adempimento di "obblighi"?	Corrisponde ai requisiti per la certificazione etica che prevede che le persone valutate conoscano il sistema di valutazione e sappiano su cosa vengono valutati.
	Ha dato avvio ad altri processi?	Implementazione software dopo 4 anni dall'introduzione del sistema di valutazione.
	Costi	Ore personale RU + CD/responsabili/coordinatori, circa 50 ore/anno totali.
IMPATTO	Motivazione	La valutazione genera motivazione nel lavoratore che ha chiaro quali sono i suoi obiettivi annuali.
	Innovazione	Sviluppo software, non prevista in fase di progettazione.
	Impatto "strategico"	Il sistema di valutazione permette una migliore gestione delle risorse umane di ciascun settore.
	Impatto partecipazione politica	All'interno di tutte le schede di valutazione è presente una sezione che indaga l'adesione alla mission della cooperativa (ambiente, persone e qualità) --> forte il collegamento potenziale con l'essere socio (o il poterlo diventare).

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

	Esterno /posizionamento - accountability	Assolvere gli impegni presi rispetto alla certificazione SA8000 e garantire la valutazione del personale permette di avere punti in più nella partecipazione a bandi/gare.
TRASFERIBILITA'	Altri esempi interni simili	Schede di valutazione di progetto per Eduambientale.
	Trasferibilità - elementi minimi di fattibilità	Definizione di un organigramma e di ruoli chiari e condivisi (analisi delle posizioni) all'interno dell'organizzazione.
	Elementi personalizzabili	Schede di valutazione; cadenza; definizione di chi sono i valutatori a seconda dell'organizzazione interna.
LIMITI	Limiti	Difficoltà di trasmettere il significato e la finalità ultima della valutazione a tutti i lavoratori nella fase iniziale del progetto, dovendo innescare un cambiamento culturale profondo, sia nel modo in cui viene fatta la valutazione (formazione dei valutatori), sia nel modo in cui ciascun lavoratore recepisce i rimandi del proprio responsabile (stimolo a migliorare). È difficile quantificare il ritorno in termini di migliore gestione delle risorse umane. Processo percepito come oneroso, almeno in fase iniziale, dai valutatori, soprattutto se non sufficientemente motivati.

Case history 5: L'Isola del Riuso

CONTESTO e PROGETTAZIONE

L'idea progettuale nasce nel 2013 dalla volontà della cooperativa Cauto di concretizzare un'iniziativa di prevenzione del rifiuto. Le finalità del progetto sono coinvolgere la cittadinanza in un processo di cambiamento di abitudini volto a limitare i consumi e gli sprechi, diminuire la produzione di rifiuti e allungare la vita degli oggetti, proponendo un modello di consumo più sostenibile nel tempo con ricadute sociali sul territorio di riferimento. L'azione è quella di incentivare la consegna diretta da parte dei cittadini di beni ancora in buono stato che vengono ceduti e destinati al riutilizzo, creando uno spazio dedicato all'interno dell'isola ecologica o centro di raccolta: l'ISOLA DEL RIUSO.



A seguito di molteplici confronti con altre realtà che sul territorio nazionale stanno sperimentando progetti ed iniziative simili, la cooperativa ha contattato referenti istituzionali della Provincia e della Regione per approfondire la fattibilità dell'idea progettuale ISOLA DEL RIUSO. Tali contatti hanno consentito di verificare che una simile sperimentazione non era contemplata dalla normativa regionale relativa ai rifiuti ma che, dal punto di vista degli obiettivi della Commissione Europea e della normativa italiana, tale iniziativa poteva essere fattibile e oltremodo ricca di valori. In seguito ad una richiesta formale di parere tecnico, nonché ad un assiduo e costante confronto, la DG Ambiente di Regione Lombardia si è espressa in modo positivo ed ha risposto alla richiesta di Cauto aderendo alla proposta e promuovendo una sperimentazione, secondo criteri definiti e ripetibili, non solo interna alla Provincia di Brescia, ma anche in territori di altre province lombarde. Il principio su cui il progetto si fonda consiste nel valorizzare beni ancora in buono stato di conservazione prima che divengano rifiuti, con la finalità di **allungarne la vita**, attraverso iniziative di sensibilizzazione della cittadinanza e l'individuazione di uno spazio in cui siano stoccati i beni per recuperarli e re-immetterli in circolo, dando un contributo all'ambiente, all'economia ed al sociale.

La proposta risulta essere innovativa ed in linea con la Direttiva 2008/98/CE che stabilisce la gerarchia nella gestione dei rifiuti, recepita nell'ordinamento italiano dal D.lgs 205 del 10/12/2010. La normativa indica, in ordine di priorità, quali azioni possono essere messe in campo per evitare o rimandare la fase dello smaltimento:

- la prevenzione (misure per contenere la quantità di rifiuti prodotta);
- il riutilizzo (riuso in base alla funzione originaria del bene);
- il riciclaggio (misure che permettono al rifiuto di svolgere un ruolo utile);
- il recupero di altro tipo, per esempio il recupero di energia (misure che permettono ai rifiuti di svolgere un ruolo utile).

REALIZZAZIONE

Ottenuto il parere positivo di Regione Lombardia nel 2013, Cauto ha avviato una sperimentazione presso l'isola ecologica di Rezzato (Comune di 13.000 abitanti in Provincia di Brescia); con tale progetto è stato possibile individuare alcuni aspetti fondamentali per la **definizione di un modello ripetibile**, che permettesse di mettere in campo un'indagine accurata, con monitoraggi costanti e l'analisi di dati risultanti.

L'attività può essere organizzata all'interno di isole ecologiche autorizzate dalla provincia di competenza o di piazzole ecologiche o centri di raccolta comunali/sovracomunali, previa autorizzazione dell'Ente competente alla modifica della planimetria del centro di raccolta, in cui sia contemplato lo spazio dedicato allo stoccaggio di beni. Gli oggetti scartati saranno destinati alla cooperativa sociale Cauto, che li stoccherà e li metterà in vendita attraverso i punti della Rete Cauto.

Il progetto, così concepito, presenta numerosi vantaggi:

- *Per il Comune*: riduzione dei rifiuti e dei relativi costi di smaltimento, valorizzazione etica dell'azione del non spreco di risorse, educazione al bene comune, possibilità di ricevere bonus sociali da destinare a persone in situazione economica difficile;
- *Per i Cittadini e l'ambiente*: agire concretamente con azioni semplici di solidarietà, non sprecare risorse, verificare che i propri oggetti e cessioni gratuite possano essere riutilizzati anziché essere irrimediabilmente distrutti;
- *Per Cauto*: recuperare materiali da rimettere in circolo in assoluta sintonia con i principi statutari della cooperativa: creazione di posti di lavoro, in particolare di occupazione per persone in inserimento lavorativo, difesa ambientale, economia circolare.

Il progetto prevede tre principali macro-azioni:

1. CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE

All'avvio del progetto in un nuovo territorio, viene generalmente realizzata una campagna di comunicazione per informare/sensibilizzare/formare e attivare direttamente. Le azioni di comunicazione e formazione sono indirizzate ai cittadini del Comune, che diventano gli attori di un processo di "miglioramento atteso", nell'ambito specifico della prevenzione del rifiuto; sono infatti i consumatori finali che possono fare la differenza nella "fase di uso" del ciclo di vita di un prodotto. Il loro coinvolgimento deve essere attivo, costante e propositivo, per assicurare l'assimilazione di buone pratiche vissute come favorevoli alla loro vita quotidiana e non imposte.

Nel momento in cui il cittadino/conferitore si presenta al Centro di Raccolta e chiede di conferire un bene al Centro del Riutilizzo, l'operatore valuta se il bene è riutilizzabile oppure no. Gli operatori dedicati a questa

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

attività hanno ricevuto una formazione specifica relativa alla valorizzazione dei beni, per garantire che il bene ceduto sia in buono stato e possa avere una "seconda vita" sulla base della Direttiva 2008/98/CE.

2. ISOLA DEL RIUSO

Apertura all'interno di isole ecologiche o di centri di raccolta di aree destinate specificatamente al recupero di beni. All'interno dell'Isola del Riuso i beni vengono valutati qualitativamente e quantitativamente, tramite una pesa, dagli operatori addetti all'accoglimento, preventivamente formati dalla cooperativa sociale. Una volta valutati idonei ad un secondo utilizzo, i beni sono stoccati all'interno di container, mantenendo una corretta separazione per tipologia (es. abbigliamento / giocattoli / oggettistica fragile / mobili) e svuotati periodicamente. Sono previste la tracciatura cartacea e la relativa rendicontazione digitale per raccolta e monitoraggio dei dati relativi agli accessi mediante un sistema software. I dati raccolti vengono riorganizzati periodicamente attraverso un monitoraggio che permette di stendere opportuni report che analizzeranno i flussi, le tipologie, il peso ed il numero dei beni intercettati.



3. VALORIZZAZIONE

Attraverso l'assegnazione ad ogni utente di una CARD NOMINALE è possibile raccogliere punti da utilizzare presso il negozio Spigolandia di Cauto, monitorare le cessioni di beni, i numeri di conferimenti e le quantità, i benefici per il cittadino. Inoltre il progetto prevede la possibilità di VALORIZZARE la solidarietà attraverso la consegna di BUONI per i Servizi Sociali, un vantaggio da destinare alla collettività e in particolare alle situazioni di fragilità. I buoni vengono assegnati alla collettività in proporzione ai beni conferiti presso l'ISOLA DEL



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

RIUSO, generando un sistema di solidarietà. In seguito i Servizi Sociali del Comune valuteranno l'assegnazione dei buoni a persone in difficoltà da loro seguite.

I beni che vengono prelevati dall'Isola del Riuso sono trasportati in un magazzino di Cauto e, dopo essere stati puliti, destinati alla vendita presso il negozio dell'usato Spigolandia, aumentando in questo modo la disponibilità di oggetti di seconda mano disponibili, per intercettare le esigenze di persone in stato di disagio economico che si rivolgono a questo tipo di esercizi commerciali.

Gli oggetti vengono venduti a prezzi decisamente inferiori a quelli di mercato, offrendo così un'opportunità concreta di risparmio alle famiglie in difficoltà, aggiungendo quindi una ricaduta positiva sul territorio bresciano dal punto di vista sociale, che si somma a quelle già descritte dal punto di vista ambientale ed economico.

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



L'isola del Riuso

DOVE GLI SCARTI SONO UN TESORO

Valorizziamo i beni scartati ancora in buono stato e li trasformiamo in...

INSERIMENTO LAVORATIVO
SCONTI E PREMI
BUONI SOCIALI

Cosa Portare?

Diminuisci la produzione di rifiuti portando complementi d'arredo e quadri, oggettistica, libri, biciclette, mobili e ogni altro oggetto a cui poter dare una nuova vita.

Dove si trova?

Isola ecologica del Comune di Castiglione delle Stiviere
Via Gerra

Orario:
dal lunedì al venerdì : 8.30 - 12.00,
14.30 - 18.00 e Sabato: 9.00-12.00,
14.00-17.00



Come funziona?



Porta i tuoi oggetti che non usi più all'Isola Ecologica



Riceverai una CARD PUNTI che premia la fedeltà sociale e ambientale



Gli oggetti verranno trasferiti dall'Isola del Riuso alla sede CAUTO



Gli oggetti verranno puliti e riparati se necessario, generando lavoro anche per inserimenti lavorativi



Con i punti della tua CARD potrai ricevere sconti e premi per Spigolandia e servizi CAUTO

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

5. Isola del riuso		
DIMENSIONE PROGETTUALE	Obiettivi	Intercettazione dei beni scartati dai cittadini presso isola ecologica e però riutilizzabili; promozione del negozio Spigolandia. Circolarità dei beni.
	Obiettivi specifici di riferimento SDGs8	8.2. produttività economica
	Stato attività (in corso, terminato, periodico)	Servizio sperimentato in 10 isole ecologiche, ad oggi attivo in 8.
	Risultati (<i>outcome</i> e output)	OUTCOME: kg /anno di beni recuperati; OUTPUT: servizio migliorativo nell'ambito della gestione delle isole ecologiche.
CONTESTO	Quadro di contesto	La normativa nazionale di riferimento obbliga il non riutilizzo di un rifiuto. Cauto gestisce circa 35 isole ecologiche e ha un negozio di vendita beni usati. Altro aspetto: segnalazioni di colleghi delle isole su quanto di utile e riutilizzabile viene scartato dai cittadini.
	Input di avvio - perché è nato	Presso le isole ecologiche tutti i beni che vengono conferiti sono rifiuti, nonostante ciò la ns. attività faceva emergere quantità elevate di beni recuperabili, che se divenivano rifiuti dovevano essere distrutti.
PROGETTAZIONE	Tempi di progettazione	Luglio - dicembre 2013
	Modalità di progettazione	Intuizione: creare uno spazio nell'isola ecologica dedicato ai beni scartati; a seguire analisi dell'ufficio Legale e proposta formalizzata all'ufficio Rifiuti della Provincia di Brescia, che ha portato la richiesta presso la DG Ambiente di Regione Lombardia, che ci ha concesso di sperimentare l'iniziativa. In parallelo: richiesta contributo a Fondazione Cariplo, per finanziare parte dei costi e permettere a Cauto di testare l'iniziativa.
	Partecipazione/coinvolgimento base sociale - soci/CdA	Coinvolgimento del CdA per aspetto politico, ufficio legale, ufficio amministrazione, Spigolandia, settori operativi: isole e multiservizi.
	Partecipazione/coinvolgimento beneficiari	Coinvolgimento dei clienti (Comuni/azienda municipalizzata) in cui è possibile sperimentare l'iniziativa.
	Costi	L'attività di progettazione e strutturazione operativa ci ha impegnato per circa 300 ore. Il coinvolgimento di diversi uffici e settori ha comportato un costo di progettazione di circa € 9.000.
REALIZZAZIONE	Articolazione dell'iniziativa	Ottenimento nulla osta per sperimentazione del modello; individuazione di un cliente (Comune) disponibile; richiesta di scorporo dall'autorizzazione allo stoccaggio di rifiuti di uno spazio definito da planimetria, adibito a stoccaggio di beni; analisi e cessione gratuita; posizionamento container; formazione dei lavoratori; strutturazione ritiro; selezione e vendita dei beni recuperati; creazione di strumenti di comunicazione adeguati a promuovere l'iniziativa tra i cittadini.
	Composizione gruppi di lavoro	Gruppo di lavoro interno, formato dalla figure di diversi settori: uff legale; uff commerciale; settore ricicleria; settore Isole ecologiche; settore Eduambientale; ufficio comunicazione.
	Modalità di conduzione/coordinamento	Il progetto si modifica in base al committente: eventuale coinvolgimento di diversi settori/uffici; educazione ambientale; comunicazione.

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

	Revisioni/riadattamenti del processo	Dopo la sperimentazione, avvenuta presso un'isola ecologica, e durata circa 18 mesi, la proposta ha subito negli anni vari adeguamenti, in base alle necessità / richieste dei Comuni clienti. Ad oggi i punti raccolti sono destinati ai Servizi Sociali dei Comuni.
	Nr.ore lavoro	Il modello prevede che l'attività operativa sia svolta dallo stesso operatore addetto alla custodia dell'isola ecologica; il ritiro può rappresentare un costo se effettuato con mezzo dedicato; altri costi relativi alla gestione dei beni; si stima circa 300 ore/anno.
	Nr. ore volontarie	Non ci sono state ore di volontari.
	Logistica/attrezzature	In questo esempio la cooperativa ha impegnato competenze legali; amministrative/fiscali; tecniche ambientali; commerciali; uff progetti; uff comunicazione. Per la parte di attrezzature sono stati impegnati container con chiusura stagna; uff EDP per creazione interfaccia software; automezzi per il trasporto dei beni.
	Costi	La sperimentazione è costata circa 30.000€ (ore personale / container / viaggi). L'attività ha iniziato a produrre ricavi dopo circa 2 mesi dall'avvio, mediante la vendita dei beni presso il negozio Spigolandia. In più si è innescato un sistema di restituzione del valore conferito mediante raccolta punti, destinata al cittadino, oppure ai servizi sociali del Comune in cui è situata l'isola. Ad oggi il servizio ha un costo annuo per isola di circa € 1.500 ed un ricavo pari a circa € 3.500.
VALUTAZIONE	Valutazione di percorso	Il percorso è stato possibile in quanto erano presenti in coop competenze multiple e complementari. Iniziato con un'intuizione di carattere commerciale, il processo ha suggerito un'evoluzione del modello.
	Indicatori di risultato "strutturati"	Quantità rifiuti non prodotti 2 ton/isola; n. beni recuperati 1.000/isola; importo destinato ai servizi sociali € 150€/isola; valore economico distribuito al cittadino e ai servizi sociali; fatturato prodotto annuo 3.500 €/isola.
	Ha favorito l'adempimento di "obblighi"?	Ha favorito l'utilizzo di beni che altrimenti sarebbero stati scartati.
	Ha dato avvio ad altri processi?	Sì, dall'intuizione dell'isola del riuso, con lo sviluppo della piattaforma software e del meccanismo di restituzione di punti, al momento della cessione del bene, si è sviluppato il banco di comunità a Castiglione, evoluto poi in un modello replicabile.
	Costi	Si stima che la valutazione annua impegni circa 80 ore /anno, costo pari a circa € 3.000.
IMPATTO	Motivazione	Ambientale; economico; poi è evoluto nell'aspetto sociale.
	Innovazione	Ottimizzazione di due servizi; superamento di un limite dalla normativa.
	Impatto "strategico"	Sviluppo di un servizio; Riduzione rifiuti prodotti dal territorio; valorizzazione di beni scartati; strumento di comunicazione per Spigolandia.
	Impatto partecipazione politica	Regione Lombardia, dopo la ns. sperimentazione, ha emanato un bando per Comuni /Municipalizzate, che erano disposte a creare un'isola del riuso all'interno delle isole ecologiche, finanziando lavori di ristrutturazione al 70%.

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

	Esterno /posizioneamento - accountability	Offerta di un nuovo servizio al cliente/ strumento per ridurre l'impatto ambientale del cittadino;
TRASFERIBILITA'	Altri esempi interni simili	Dispensa sociale: ritira alimenti invenduti o in scadenza per ottimizzare lo scarto e rendere i beni recuperati un valore per il territorio, mediante la selezione (valorizzando l'opera di volontari) e la distribuzione ad associazioni e comunità della provincia. Il progetto "Banco di comunità" è stato un'evoluzione dell'isola del riuso. Il progetto "Ausilioteca" parte dall'idea di valorizzare ausili medicali dismessi, ripararli e renderli disponibili a prezzi calmierati per cittadini e enti.
	Trasferibilità - elementi minimi di fattibilità	Necessità di dialogo con Comune / servizi Sociali / Municipalizzata. Replicabilità: ad oggi il modello è attivo in 8 isole ecologiche. Trasferibilità: abbiamo evoluto il sistema con il banco di comunità.
	Elementi personalizzabili	Il progetto può prevedere iniziative per coinvolgere i cittadini, mediante comunicazione ed educazione ambientale.

2.3. L'analisi del contesto organizzativo

Per un'analisi del contesto che ha generato il modello di governance oggetto di studio, è necessario collocare dal punto di vista temporale le diverse case history considerate, collocandole nel contesto più ampio della storia della cooperativa.

Provando a collocare temporalmente i progetti presentati come casi studio, ci si chiede in quale fase della vita della Cooperativa CAUTO si trovano, in quale contesto si collocano.

È possibile fotografare il momento attuale della cooperativa sociale Cauto utilizzando alcuni dati significativi:

- Il numero dei dipendenti ammonta a quasi 500 lavoratori (dato riferito a Rete Cauto);
- La percentuale di inserimento lavorativo 31/12/2018 è pari al 43,9%;
- La cooperativa svolge attività molto diverse fra loro (operatore ecologico e meccanico, esperto di ausili e apparecchiature elettromedicali e commesso di negozio, etc.);
- Queste attività sono svolte in luoghi fisici sparsi, non concentrati, e spesso distanti fra loro (Val Trompia e Bassa Bresciana, Garda, etc.).

Ripercorrendo molto sinteticamente la storia della cooperativa, si evidenziano invece i seguenti elementi di contesto:

- CAUTO, cooperativa nata nel 1995, ha 24 anni di vita;
- Negli anni la cooperativa ha continuato a crescere costantemente: i dati nella tabella seguente mostrano la crescita in termini di organico dal 2010 al 31.12.2018 (quasi raddoppiato):

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lavoratori	236	273	304	331	362	386	427	453	455

- La percentuale di inserimento lavorativo dal 2012 in poi si è sempre mantenuta al di sopra del 40%, ben oltre il limite stabilito dalla L.381/99;
- Partendo da un'organizzazione basata sul FARE che ha caratterizzato i primi anni della vita della cooperativa, si è passati ad una cultura basata sul FARE e sul FAR SAPERE (comunicare), fino ad arrivare al periodo attuale, in cui agli elementi precedenti si integrano, in un processo di crescita e apprendimento continuo, con il SAPER FARE (pianificando, scegliendo cosa sì e cosa no) e il FAR FARE (processi di delega strutturati, coinvolgimento).

Nel corso degli ultimi dieci anni la cooperativa è stata caratterizzata da una radicale modifica della propria struttura di governo, avvenuta in due step successivi:

1. Dalla metà del 2012, avvio del passaggio dal governo del CdA storico, che inglobava ruolo politico, strategico ed operativo, alla suddivisione di responsabilità tra il CdA e una Direzione di nuova generazione, priva però di deleghe formali e senza una definizione esplicita degli obiettivi e, soprattutto, dell'ambito di azione. Tale Direzione ha iniziato ad operare ad inizio 2013.
2. Ad inizio 2016, un ulteriore passaggio ad una struttura di governo più chiara e definita, che prevede un CDA politico e una struttura direzionale (direttore generale + comitato direttivo composto da direttori di area) dotata di deleghe formali e di un ambito d'azione chiaro (strategia). La ridefinizione del sistema di governance ha previsto anche un rafforzamento della struttura organizzativa, con la presenza in ciascun settore operativo di responsabili, coordinatori e capisquadra il cui mandato esplicito è presidiare l'ambito operativo.

In parallelo, possiamo individuare un'evoluzione della cultura organizzativa interna, attraverso passaggi successivi:

- Nei primi anni di attività, la spinta organizzativa era orientata quasi esclusivamente sul "FARE" (tanto e con innovazione), ed ha portato alla creazione di servizi e allo sviluppo di settori sull'onda delle necessità del mercato e dei committenti e sulle caratteristiche dei lavoratori ai quali si doveva garantire un posto di lavoro;
- La crescita numerica è stata accompagnata nell'ultimo decennio da un cambio di impostazione nella cultura organizzativa, evoluta verso il "FARE e FAR SAPERE", con una maggior attenzione alla comunicazione interna ed esterna;
- Negli ultimi anni la ridefinizione della governance si sta riflettendo sull'integrazione degli elementi precedenti all'interno di un processo di crescita ed apprendimento continuo, nel quale il FARE e il FAR SAPERE si integrano a loro volta con il "SAPER FARE" e il "FAR FARE". Per SAPER FARE si intende la capacità di trasferire decisioni strategiche all'interno della quotidianità dell'organizzazione, ragionando sulla pianificazione e sulla capacità di scegliere in maniera ponderata quali attività/servizi attivare o confermare e quali no, definendo precise strategie di sviluppo dell'attività della cooperativa. L'espressione FAR FARE invece sintetizza la riflessione sulla capacità di mettere in atto all'interno dell'organizzazione dei processi di delega strutturati, che permettano il coinvolgimento, su più livelli, di tutta l'organizzazione nella messa a terra delle linee strategiche.



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

L'evoluzione degli ultimi anni può quindi essere sintetizzata come un passaggio da una forte focalizzazione sul puro governo ad una che contempla e cerca di agire anche e soprattutto sulla governance.

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

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
N° Lavoratori	236	273	304	331	362	386	427	453	455
Struttura organizzativa	CdA storico (ruolo politico, strategico ed operativo)			CdA + Direzione senza deleghe formali e senza ridefinizione degli ambiti d'azione rispetto alla struttura precedente			CdA + Direttore generale + Comitato Direttivo costituito da direttori d'Area (PROD, RU, COMM, AMM) con deleghe formali e con ridefinizione chiara ed esplicita degli specifici ambiti d'azione		
Cultura organizzativa	Fare (tanto e con innovazione)			Fare e Far sapere (comunicare)			Fare, Far sapere, Saper fare (pianificando, scegliendo cosa sì e cosa no) e Far fare (processi di delega strutturati, coinvolgimento)		
Focalizzazione su	Governance					Governance			
CASE STUDIES							CAUTO Benvenuto		
							Progetto Soddissfazione		
							Percorso Soci		
					Sistema Valutazione				
				Isola del Riuso					

Come emerge dall'analisi della cronologia, i progetti maggiormente incentrati su ampi processi di partecipazione si collocano nel recente passato (2016-2018). Scorrendo a ritroso gli anni, invece, troviamo le progettualità maggiormente incentrate su aspetti tecnici (valutazione e isola del riuso) che, seppur implementate con una forte attenzione al metodo partecipativo, lo traducono in modo meno incisivo e aperto.

Da un'analisi a posteriori, che intreccia contesto generale e azioni progettuali, emergono in modo inequivocabile due aspetti di sistema: aspetti che, tra le altre cose, possono essere considerati come condizioni necessarie alla replicabilità esterna di quanto implementato all'interno della cooperativa sociale CAUTO:

1. La legittimazione dei ruoli e la chiarezza della struttura di governo sono state un presupposto fondamentale per "far esprimere" l'organizzazione, nel suo insieme e nei singoli elementi che la

compongono (le persone, i ruoli). Creare processi partecipativi reali significa essere aperti alla libera espressione dei soggetti coinvolti all'interno di un contorno definito (il tema, l'ambito, la questione), espressione che può portare anche molto lontano da dove l'organizzazione stessa pensava inizialmente di andare. E affinché i singoli possano esprimere il proprio pensiero con pienezza e consapevolezza, è necessario che sia loro chiaro "chi sono" all'interno dell'organizzazione, dove si collocano, che interconnessioni hanno con il resto dell'organizzazione e quali sono le norme che regolano tali interconnessioni. In caso contrario la partecipazione dei singoli sarà fortemente compromessa se non, addirittura, "difensiva" o "strumentale".

2. La partecipazione è realmente possibile solo se l'organizzazione è disposta ad investire sul tema della formazione e della comunicazione interna. In caso contrario, l'asimmetria informativa e conoscitiva renderà inefficace, vano o addirittura controproducente qualunque percorso di coinvolgimento. Se l'informazione viene gestita internamente come forma di potere, nulla potrà generarsi in termini di emancipazione e partecipazione: è quindi fondamentale che venga patrimonializzata e resa disponibile (il che non significa, ovviamente, che tutti debbono sapere tutto).

Quest'ultima considerazione generale trova riscontro nella storia e nell'evoluzione della cooperativa sociale CAUTO, come mostrato nel precedente schema cronologico.

Non a caso, infatti, il contesto organizzativo nel quale hanno preso vita i progetti a maggior vocazione partecipativa è caratterizzato dalla presenza di:

- Un ufficio comunicazione definito e strutturato. Tale ufficio nasce formalmente nel 2013 ma per circa due anni è stato necessario lavorare per una legittimazione della "materia" di cui tale ufficio si occupa, concentrandosi più sugli strumenti e meno sui processi di diffusione dell'informazione. Prima del 2013, infatti, la "funzione comunicazione" veniva svolta dalla segreteria generale e, soprattutto, non era considerata un elemento strategico, ma più uno strumento operativo.
- Una gestione integrata delle informazioni. Sempre da inizio 2013 la cooperativa CAUTO ha iniziato a ragionare sui temi dell'integrazione e della patrimonializzazione delle informazioni, giungendo alla fine del medesimo anno a formulare un obiettivo strategico chiaro: dismettere i molteplici software utilizzati per la gestione di sottosistemi tematici (amministrazione, RU, gestione rifiuti, carburante, compagine sociale, etc.), sviluppandone uno centralizzato. Tale macro-processo, ancora in corso, ha certamente favorito la diffusione interna delle informazioni, generando maggiore consapevolezza e trasferendo dal singolo all'intera struttura il valore reale e potenziale delle informazioni.



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

- Una ridefinizione del processo di gestione delle risorse umane, con il passaggio da una visione “centralizzata”, in capo ad un ufficio specifico, ad un approccio di corresponsabilità, nel quale lo staff organizzativo di ciascun settore gestisce le proprie risorse e ha il mandato di favorire, all'interno delle proprie logiche organizzative, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e fragili (quest'ultimo aspetto gestito con il supporto di personale dell'ufficio risorse umane, competente in campo educativo e pedagogico).

All'interno del percorso evolutivo raccontato, si può includere anche la nascita di due settori che per le loro caratteristiche e per gli obiettivi che si pongono rispecchiano a loro volta ed esplicitano ulteriormente il cambio di governance e di cultura organizzativa descritta:

- Nel 2012 prende avvio il progetto di un impianto di stoccaggio e smistamento dei rifiuti adiacente alla sede della cooperativa, con l'obiettivo di affrancarsi dalle logiche di mercato dei materiali raccolti nei servizi porta a porta e gestire i materiali stessi in un ambito di maggiore sostenibilità economica ed ambientale. L'attività del settore Impianto è stata avviata nel 2014, con un'organizzazione del lavoro che da subito è stata improntata all'impiego di un'alta percentuale di lavoratori e lavoratrici svantaggiati.
- Nel 2017 Rete Cauto ha avviato una profonda riflessione interna volta a comprendere come rispondere alle richieste di intervento o di partecipazione a progetti - che spesso giungevano e giungono da molteplici interlocutori esterni con i quali collabora (amministratori comunali, interi comuni, organizzazioni sovracomunali, associazioni, fondazioni, etc.) – con l'obiettivo di rispondere a bisogni sociali dei territori e delle comunità nei quali opera. Si tratta di sollecitazioni che toccano temi vari e complessi (quali la povertà, la solitudine, l'emarginazione, ...), collegati alla nostra mission sociale e a target diversi di destinatari e beneficiari (anziani, giovani, disoccupati, famiglie, ...). Dopo un lungo periodo di analisi, progettazione e dibattito, nel 2018 ha preso forma un nuovo settore, denominato OFFICINA SOCIALE, che si pone come principale obiettivo la costruzione e l'attivazione partecipata di progetti locali volti a creare, all'interno delle comunità di riferimento, meccanismi virtuosi di aggregazione tra i diversi soggetti presenti (associazioni, enti, gruppi di cittadini, ...), con il fine ultimo di rispondere a bisogni specifici delle comunità medesime.

3. CONFRONTO E TRASFERIBILITA'

3.1. Prototipi e strumenti di testing

La prototipazione delle case history

La fase di prototipazione delle cinque case history è avvenuta nel mese di settembre, per fasi deduttive: dall'analisi complessiva e articolata delle diverse case history e delle dimensioni economiche, progettuali e di impatto rilevate, si è passati alla definizione di un prototipo semplificato che mettesse in evidenza le dimensioni essenziali di fattibilità delle progettualità analizzate.

Dal punto di vista metodologico la fase di prototipazione è stata condotta tenendo in considerazione i seguenti riferimenti teorici:

- La teoria del ciclo di progetto;
- Il service design, re-interpretando la user experience in termini di community experience in riferimento alle pratiche partecipative;
- La necessità di valutare criteri di immaterialità/materialità degli output, impatto interno/esterno, size di progetto con una possibilità di adattabilità e personalizzazione a diversi contesti organizzativi;
- L'individuazione di indicatori sintetici, a principale funzione descrittiva, per individuare gli elementi prioritari delle progettualità.

Sin dall'inizio dei lavori è apparso utile che i prototipi diventassero oggetti di lavoro replicabili per altre organizzazioni che avessero in comune contenuti e dimensioni simili all'organizzazione caso studio, ma che potessero anche essere strumento utilizzabile per garantire la trasferibilità in organizzazioni diverse per dimensione o per lavorare su contenuti diversi da quelli originari.

Per mantenere continuità con il lavoro di ricognizione e analisi, che aveva caratterizzato la prima fase dello studio, si è deciso di trasformare i prototipi in schede. La scheda prototipo doveva essere quindi sia strumento descrittivo sia essere riconducibile ad un oggetto di lavoro, modificabile e personalizzabile.

Riportiamo di seguito, a titolo di esempio, la scheda prototipo elaborata a partire dalla case history del progetto di soddisfazione. In allegato riportiamo inoltre tutte le cinque schede prototipo realizzate.

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 SODDISFAZIONE



INTERNO



IMMATERIALE



SIZES S M L XL XXL

#motivazione

#appartenenza

#gestioneRU

OBIETTIVO GENERALE



Definire e validare aspetti e temi che influiscono concretamente sulla soddisfazione dei lavoratori. Migliorare la soddisfazione individuando e definendo azioni che contribuiscono a migliorare il benessere dei lavoratori e l'appartenenza all'organizzazione.

DESTINATARI/BENEFICIARI



Tutti i lavoratori.

IL PROGETTO IN SINTESI



Fase 1: analisi del concetto di "soddisfazione del lavoratore", definizione partecipata degli strumenti e degli indicatori per misurare il grado di soddisfazione [costruzione di un questionario, somministrazione e analisi dei risultati].

Fase 2: a seguito dell'analisi dei dati raccolti, avvio di gruppi di lavoro tematici [ad es. retribuzione, formazione e crescita professionale, comunicazione interna, ecc.] per l'elaborazione di un programma di azioni rivolte a un miglioramento dei valori rilevati.

PROCESSO DI PARTECIPAZIONE



Fase 1: dopo un confronto fra ruoli tecnici e interdisciplinari [CDA, Direttore, Ref. Qualità, Uff. Comunicazione], costituzione di un gruppo di lavoratori per l'analisi del concetto di soddisfazione e la definizione di indicatori e strumenti di rilevazione.

Fase 2: composizione di 4 gruppi di lavoro tematici, condotti da 8 lavoratori dipendenti selezionati e costituiti da un mix di lavoratori autocandidati e selezionati. Inserimento nel processo di un consulente esterno con ruolo di formatore e accompagnatore dei conduttori, oltre che di supporto nella rielaborazione dei contenuti emersi.

COMPOSIZIONE DEI COSTI



Composizione dei costi di progetto:

- Ore di personale interno per la definizione degli strumenti in fase 1;
 - Ore di personale interno per la conduzione dei gruppi di lavoro tematici;
 - Ore di personale interno per la partecipazione ai gruppi di lavoro tematici;
 - Ore di personale esterno per la formazione e accompagnamento conduttori.
- Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione:
- Costi per attuazione del piano di lavoro esito del processo.

Nella parte superiore, dove è indicata anche l'intitolazione del "prototipo", vengono fornite in icona indicazioni utili ad un primo posizionamento della scheda prototipo in oggetto rispetto alla strategia aziendale.

Nell'esempio, vediamo come sia facilmente intuibile che il progetto che stiamo per leggere riguarda una dimensione interna e immateriale di percorso di governance e impatti sui temi della motivazione, appartenenza e gestione delle risorse umane.

Inoltre, viene fornita una *size* di progetto che aiuta a dare già una possibile indicazione dell'investimento – economico, valoriale e in risorse umane - necessario ad avviare e coordinare il processo. Le *size* di progetto, indicate nelle schede in alto a destra, sono esito di una valutazione interna e utili a permettere ai fruitori, laddove si avvicinino alle progettualità in maniera graduale, di percepire il livello di complessità. Le *size* sono quindi meramente indicative, ma sintesi dei diversi aspetti: economico, nr. partecipanti coinvolti, percorso partecipativo avviato.

A seguire, la scheda prototipo si articola nelle seguenti aree:

- Obiettivo generale
- Destinatari/beneficiari
- Il progetto in sintesi
- Processo di partecipazione
- Composizione dei costi

Le aree, disposte nell'ordine sopra elencato per una facilità di fruizione da parte degli utilizzatori, si agganciano inoltre ai cinque aspetti di fattibilità oggetto di studio, dando una descrizione sintetica che include riferimenti essenziali alla fattibilità tecnica, economica, organizzativa e giuridica (quando presente), oltre alla dimensione di sostenibilità.

Definizione di strumenti di testing e co-design

Come detto sopra, appariva però necessario che la scheda prototipo potesse essere anche uno strumento di trasferibilità in organizzazioni diverse e su contenuti diversi. In vista quindi della realizzazione di un workshop di prototipazione che permettesse sia di testare l'applicabilità delle case histories analizzate, si è deciso di provare a promuovere una fase di testing generativa di progetti sia personalizzabili sia di eventuali nuove progettualità.



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

Appariva evidente che l'elemento di attrattività nella scelta di una scheda prototipo rispetto ad un'altra fosse principalmente la sezione "progetto in sintesi", che poteva essere visto quale *starting and ending point*, utile a valutare anche possibili generatività dello strumento (da un progetto nascono altri progetti compiuti).

L'analisi e la possibile variazione applicabile sugli altri elementi permetteva di:

- Testare la fattibilità delle case history;
- Testare le variazioni necessarie ad una fattibilità delle case history in altri contesti;
- Testare la replicabilità di processo e/o di prodotto con altri obiettivi, destinatari, forme di partecipazione, budget;
- Creare nuovi processi/prodotti di partecipazione.

Nell'immagine seguente vengono evidenziate all'interno delle schede prototipo le aree di interesse per testare ri-progettazioni o nuove progettazioni.

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

Elementi di posizionamento progetto nella strategia aziendale starting and ending point

 VARIABILI

PROGETTO SODDISFAZIONE

  
INTERNO IMMATERIALE SRE XS S M L XL XXL

#motivazione
#appartenenza
#gestioneRU


OBBIETTIVO GENERALE

 Definire e validare aspetti e temi che influiscono concretamente sulla soddisfazione dei lavoratori. Migliorare la soddisfazione individuando e definendo azioni che contribuiscono a migliorare il benessere dei lavoratori e l'appartenenza all'organizzazione.


DESTINATARI/BENEFICIARI

 Tutti i lavoratori.


IL PROGETTO IN SINTESI

 Fase 1: analisi del concetto di "soddisfazione del lavoratore", definizione partecipata degli strumenti e degli indicatori per misurare il grado di soddisfazione (costruzione di un questionario, somministrazione e analisi dei risultati).
Fase 2: a seguito dell'analisi dei dati raccolti, avvio di gruppi di lavoro tematici [ad es. retribuzione, formazione e crescita professionale, comunicazione interna, ecc.] per l'elaborazione di un programma di azioni rivolte a un miglioramento dei valori rilevati.

PROCESSO DI PARTECIPAZIONE

 Fase 1: dopo un confronto fra ruoli tecnici e interdisciplinari (CDA, Direttore, Ref. Qualità, Uff. Comunicazione), costituzione di un gruppo di lavoratori per l'analisi del concetto di soddisfazione e la definizione di indicatori e strumenti di rilevazione.
Fase 2: composizione di 4 gruppi di lavoro tematici, condotti da 8 lavoratori dipendenti selezionati e costituiti da un mix di lavoratori autocandidati e selezionati. Inserimento nel processo di un consulente esterno con ruolo di formatore e accompagnatore dei conduttori, oltre che di supporto nella rielaborazione dei contenuti emersi.

COMPOSIZIONE DEI COSTI

 Composizione dei costi di progetto:
- Ore di personale interno per la definizione degli strumenti in fase 1;
- Ore di personale interno per la conduzione dei gruppi di lavoro tematici;
- Ore di personale interno per la partecipazione ai gruppi di lavoro tematici;
- Ore di personale esterno per la formazione e accompagnamento conduttori.
Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione.

La struttura della scheda prototipo dunque si adattava bene anche all'utilizzo nella fase di testing, ma doveva essere ripensata nella forma per diventare utilizzabile. Ne è nato un DASHBOARD, che è diventato poi il principale strumento di lavoro per il workshop di prototipazione realizzato.



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

Le schede prototipo sono quindi state inserite all'interno di un dashboard in formato A3 modificabile e implementabile che conteneva:

- In termini di contenuti, le cinque case history analizzate, ri-disegnate in termini di proposte progettuali implementabili, unitamente all'indicazione su impatto interno/esterno e alla size;
- L'associazione delle progettualità a cinque obiettivi strategici aziendali chiave quali: motivazione, appartenenza, gestione risorse umane, comunicazione e sviluppo;
- Una sezione di analisi dell'applicabilità dell'idea progetto all'organizzazione "tester";
- La disponibilità di aree di modifica, adeguamento e/o personalizzazione ai fini della trasferibilità;
- Un'area a libera compilazione per la segnalazione di progettualità simili e/o altre note.

Nell'immagine che segue vengono evidenziate le diverse aree di lavoro che hanno permesso di adottare il dashboard quale duplice strumento di testing: sia per testare l'applicabilità delle case histories analizzate in altri contesti, sia per valutarne l'usabilità quale strumento di progettazione per progetti personalizzati e/o nuovi progetti.


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 SODDISFAZIONE FRONTE

#motivazione
#appartenenza
#gestioneRU


NOME COMPILATORE

Fattibilità tecnica e sostenibilità 

ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?

NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE


Buone pratiche 

PROGETTO SODDISFAZIONE RETRO

INTERNO IMMATERIALE ATTIVITÀ
SIZE XS S M L XL XXL

#motivazione
#appartenenza
#gestioneRU


OBIETTIVO GENERALE

 Definire e validare aspetti e temi che influiscono concretamente sulla soddisfazione dei lavoratori. Migliorare la soddisfazione individuando e definendo azioni che contribuiscono a migliorare il benessere dei lavoratori e l'appartenenza all'organizzazione.

DESTINATARI/BENEFICIARI

 Tutti i lavoratori.

IL PROGETTO IN SINTESI

 Fase 1: analisi del concetto di "soddisfazione dei lavoratori", definizione puntuale degli strumenti e degli indicatori per misurare il grado di soddisfazione (realizzazione di un questionario, somministrazione e analisi dei risultati).
Fase 2: a seguito dell'analisi dei dati raccolti, avvio di gruppi di lavoro tematici (di es. vertice, formazione e crescita professionale, comunicazione interna, ecc.) per l'elaborazione di un programma d'azioni rivolto alla miglioramento del valore misurato.


PROCESSO DI PARTECIPAZIONE

 Fase 1: dopo un confronto fra nuclei tecnici e interdisciplinari (D&A, Direzione, HR, Quality), all'Comunicazione, costituzione di un gruppo di lavoratori per l'analisi del concetto di soddisfazione e la definizione di indicatori e strumenti di rilevazione.

Fase 2: composizione dei gruppi di lavoro tematici, costituiti da i lavoratori rilevanti ai settori e costituiti da un mix di lavoratori auto-candidati e selezionati, inserimento nel processo di un consulente esterno con ruolo di formatore e accompagnatore dei conduttori, oltre che di supporto nella elaborazione dei contenuti emersi.

COMPOSIZIONE DEI COSTI

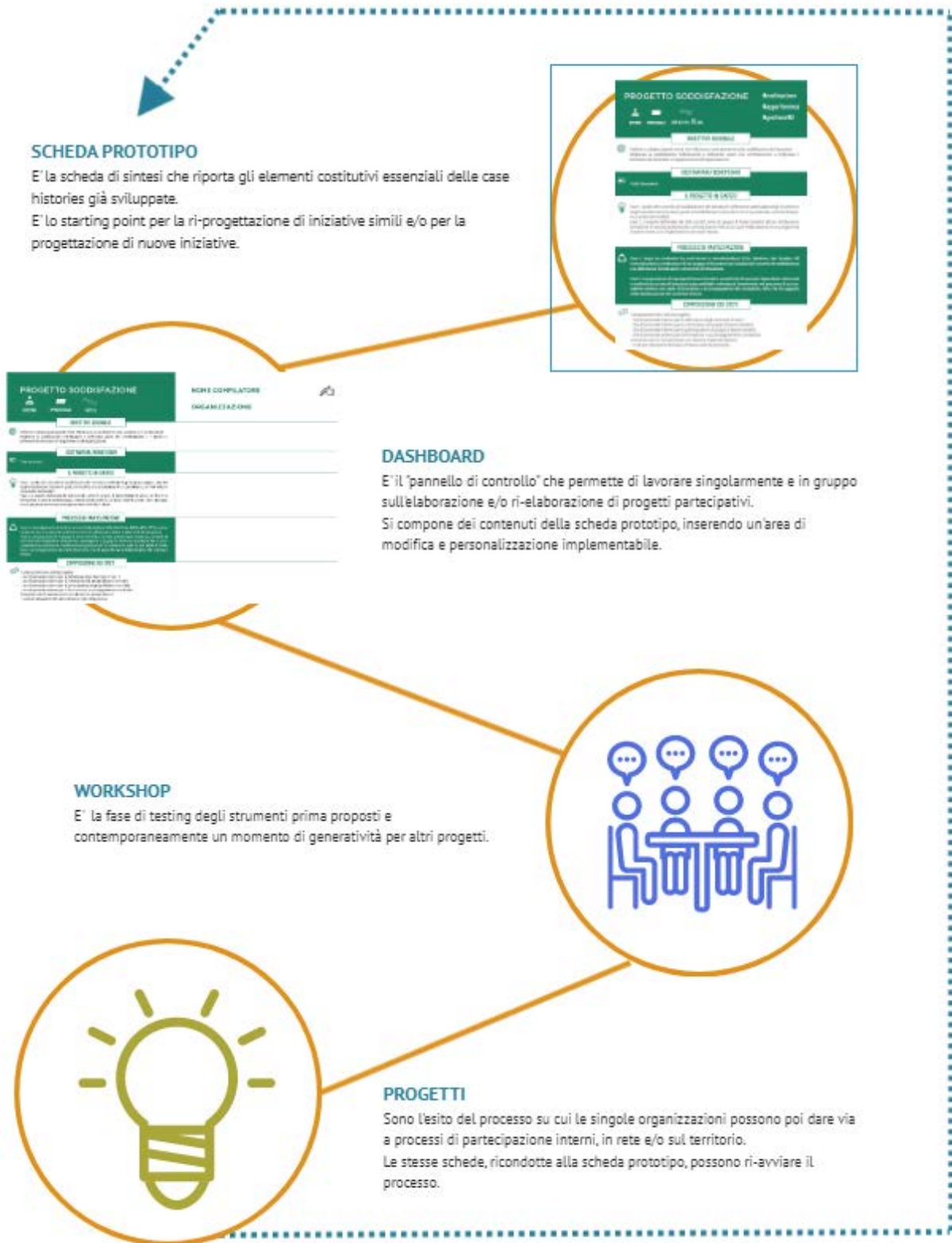
 Composizione dei costi di progetto:
- Ore di personale interno per la definizione degli strumenti in fase 1;
- Ore di personale interno per la costituzione dei gruppi di lavoro tematici;
- Ore di personale interno per la partecipazione ai gruppi di lavoro tematici;
- Ore di personale esterno per la formazione e accompagnamento conduttori.
Eventuali costi di manutenzione e/o altre spese impreviste.
- Costi per attuazione dei piani di lavoro-atto del processo.

Area per applicazione variazioni e testing fattibilità organizzativa, economica, giuridica e sostenibilità 

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

Dalla prototipazione al testing – sintesi del processo



3.2. Il workshop di testing

Organizzazione e modalità di attuazione

Contemporaneamente al lavoro di prototipazione e co-design degli strumenti di testing, il gruppo di lavoro ha organizzato dunque un workshop esterno, mettendo a valore la propria rete di contatti e stakeholder interessati, per sottoporre i cinque progetti al testing.

Da progetto presentato, infatti, la prototipazione sarebbe stata sottoposta a test limitatamente al gruppo di lavoro e ai contatti diretti con le consorziate del consorzio di cooperative sociali aderente. Perché ampliare?

- Per avere dei riscontri sia sulla macro tematica “governance cooperativa”, sia sugli strumenti prototipati da un campione significativo di enti.
- Per testare in uso gli strumenti del kit, anche in strutture con apparati organizzativi differenti rispetto al caso studio Cauto.

In collaborazione con Confcooperative Brescia, Koinon e Euricse si è quindi strutturato un workshop, tenutosi in data 25.09.2019 a cui sono stati invitati diversi interlocutori.

La composizione degli inviti è stata discussa e confrontata nel gruppo di lavoro al fine di dare massima rappresentatività alla diversità della multi-stakeholdership cooperativa, includendo quindi, tra gli invitati anche imprese profit.

Al fine di poter testare i cinque prototipi in maniera uniforme, ma contemporaneamente ottenere una contribuzione efficace in base agli interessi riscontrati dai partecipanti, si è sottoposta a tutti una scheda di iscrizione che prevedeva sia i dati di composizione organizzativa sia indicazione di temi riconosciuti quali prioritari per lo sviluppo di nuovi modelli di governance cooperativa (vedi immagine nella pagina seguente).

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

Dati integrativi iscrizione - restituire via e-mail a innovazione@cauto.it

Entro il 20.09.2019

Nome _____ Cognome _____

Ruolo nell'organizzazione: _____

Dati generali sull'organizzazione:

n. lavoratori dipendenti (intesi Unità Lavorativa Annuo U.L.A)

- da 1 a 10 lavoratori dipendenti
- da 11 a 49 dipendenti
- da 50 a 249 lavoratori dipendenti
- oltre 250 lavoratori dipendenti

Fatturato annuo

- non superiore a euro 2 milioni
- da euro 2 milioni a euro 10 milioni
- da euro 10 milioni a euro 45 milioni
- oltre euro 50 milioni

Area tematica di interesse

Sono interessato ad approfondire il tema della governance cooperativa per lo sviluppo di progetti partecipati nell'area: *[fino a 2 opzioni selezionabili]*

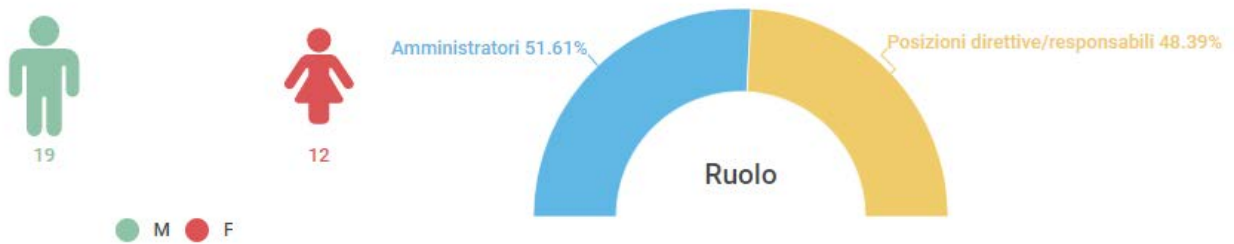
- gestione delle risorse umane
- motivazione e appartenenza organizzativa
- comunicazione
- sviluppo di prodotti e servizi

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 composizione del gruppo tester

I partecipanti alla fase di testing sono stati complessivamente 31, di cui 19 uomini e 12 donne. Tutti i partecipanti rappresentavano, all'interno delle organizzazioni di appartenenza, ruoli di medio e alto livello (dal coordinamento alla direzione) e quasi nel 50% dei casi afferivano alla parte amministrativa con ruoli attivi in termini di cariche istituzionali.



Nei dettagli, questa la composizione del gruppo tester:



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

Organizzazione	Forma giuridica	Fatturato	Numero dipendenti
ACLI Brescia	Associazione del terzo settore	inf 2 mil	da 11 a 49
ALTRECONOMIA	Rivista (altri enti terzo settore)	inf 2 mil	da 1 a 10
ANDROPOLIS	Cooperativa sociale B	da 2 a 10 mil	più di 250
ARCHIVIO GENERATIVITA	Ente di ricerca	inf 2 mil	da 1 a 10
BANCA ETICA	Istituto bancario	oltre 45 mil	oltre 250
BCC BRESCIA	Istituto bancario	oltre 45 mil	oltre 250
BESSIMO	Cooperativa sociale A	da 2 a 10 mil	da 50 a 249
BOTTEGA INFORMATICA	Cooperativa sociale B	da 2 a 10 mil	da 50 a 249
CALABRONE	Cooperativa sociale A	inf 2 mil	da 50 a 249
CANTIERE APERTO	Consorzio di cooperative sociali	inf 2 mil	da 1 a 10
CONSORZIO TENDA	Consorzio di cooperative sociali	inf 2 mil	da 1 a 10
COPAN	Grande Impresa	più di 45 mil	più di 250
DI RETE	Cooperativa di produzione e lavoro	da 2 a 10 mil	da 11 a 49
ECOSVIL	Cooperativa sociale B	da 10 a 45 mil	da 50 a 249
ENSIE	Network di imprese sociali europee	inf 2 mil	da 1 a 10
FILMAR	Grande Impresa	più di 45 mil	più di 250
FONDAZIONE SCALABRINI	Fondazione	inf 2 mil	da 1 a 10
GELSO	Cooperativa sociale B	inf 2 mil	da 50 a 249
Il gabbiano	Cooperativa sociale A	da 10 a 45 mil	oltre 249
La nuvola	Cooperativa sociale A	da 2 a 10 mil	da 50 a 249
LA RETE	Cooperativa sociale A	da 2 a 10 mil	da 11 a 49
LA VELA	Cooperativa sociale A	da 2 a 10 mil	da 50 a 249
PI Computer	PMI	inf 2 mil	da 11 a 49
SCALVENZI	Cooperativa di produzione e lavoro	da 10 a 45 mil	da 11 a 49
SOCIALIS /UNIBS	Ente di ricerca	inf 2 mil	da 1 a 10
Software product Italia	PMI	da 2 a 10 mil	da 11 a 49
Solco Brescia	Consorzio di cooperativa sociali	da 10 a 45 mil	da 11 a 49
Spazio aperto	Cooperativa sociale B	da 10 a 45 mil	oltre 250

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

Dalla lettura dei dati di fatturato (stimati) e di composizione del personale delle organizzazioni coinvolte possiamo affermare di aver testato con organizzazioni con fatturato complessivo di almeno 350 milioni € / anno e all'incirca 2.700 lavoratori. Dati che danno indicazione dell'impatto che una sperimentazione su questa rete potrebbe avere.

La fase di testing ha permesso di ottenere 36 dashboard compilati, così suddivisi:

- Nr.7 dashboard compilati in riferimento alla case history 1. Kit di benvenuto;
- Nr.6 dashboard compilati in riferimento alla case history 2. Percorso soddisfazione;
- Nr. 7 dashboard compilati in riferimento alla case history 3. Percorso Soci;
- Nr.7 dashboard compilati in riferimento alla case history 4. Sistema di valutazione;
- Nr.9 dashboard compilati in riferimento alla case history 5. Isola del Riuso.

Esiti del workshop

Nel dettaglio vengono elencati i principali elementi e le variazioni emerse sulle singole case history:

KIT DI BENVENUTO	
DASHBOARD'S TESTER	Sol.Co Brescia, Consorzio di cooperative sociali Archivio generatività, Università Cattolica ACLI Provinciali di Brescia, Associazione Il Gelso, Cooperativa sociale di tipo B PI Computers, Impresa LA RETE, Cooperativa sociale di tipo A Il Gabbiano, Cooperativa sociale di tipo A
Applicabilità (perché?)	Applicabile perché: <ul style="list-style-type: none">- Favorisce l'inserimento, e forse lo accelera, di nuovo personale e contribuisce al processo di acquisizione di nuove consapevolezze organizzative;- Definisce chiaramente anche regole e vincoli del contesto organizzativo, senza affidare la trasmissione ad eventuali discrezionalità relazionali;- Risponde a molte delle esigenze raccolte in termini di cultura organizzativa – la struttura a kit è adattabile con cambio di obiettivo, target e processo;- Contribuisce a creare senso di appartenenza;- Indirizza e orienta la comunicazione interna ed esterna;

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

	<ul style="list-style-type: none">- Permette di coinvolgere neoassunti e neo soci come portatori di visioni e prospettive di carattere innovativo, favorisce la messa in discussione di dinamiche;- Permette di ripensare alla propria immagine e narrazione.
Obiettivo generale	<p>Complessivamente sono quattro le variazioni intercorse, raggruppabili in 3 aree di indicazione per la trasferibilità:</p> <ul style="list-style-type: none">- Una possibile spinta all'uso e alla fruizione dello strumento in chiave di marketing organizzativo e/o di relazionalità esterna con clienti, beneficiari, soci [es. Acli varia quale strumento di orientamento ai servizi che l'associazione può offrire a tutta la sua rete];- Una modellizzazione dei contenuti anche in chiave inter-organizzativa e quindi trasformando lo strumento più in chiave di strumento di filiera che permetta la riconoscibilità e lo scambio sui valori organizzativi anche tra organizzazioni simili e contemporaneamente ne permetta una comprensione esterna capace di attrarre nuove risorse, in particolare umane. [es. ARCA varia quale kit promozionale del modello cooperativo];- Un affondo di contenuti anche più strutturati quale forma di ingaggio e corresponsabilità dei lavoratori alla struttura organizzativa, con anche l'integrazione di linee di utilizzo sulla strumentazione e indicazioni delle policies di riferimento [es. La Rete lo vede come strumento che se rafforzato diventa quasi parte del contratto – crea un patto di corresponsabilità; Il Gabbiano integra con la presenza di DPI e attrezzature].
Destinatari/beneficiari	<p>Complessivamente sono tre le variazioni intercorse e riguardano l'individuazione dei possibili target:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lavoratori "atipici" per durata incarico, collocazione diffusa e/o percorsi di stage e tirocinio, oltre a volontari (laddove presenti) – emerge come lo strumento faciliterebbe l'entrata, efficientando anche i tempi di inserimento e qualificando la presenza.- Soci e/o amministratori/portatori di cariche per offrire una panoramica ampia sul modello organizzativo e uno strumento di comprensione anche di alcune pratiche operative che influiscono direttamente su motivazione e appartenenza dei lavoratori;

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

	<ul style="list-style-type: none">- Stakeholder esterni – clienti. <p>È interessante notare come tutte le variazioni intercorse si siano effettivamente mosse in un filone di multi-stakeholderhip, dove non si è tentato di ridurre i destinatari, ma anzi di integrarli.</p>
Processo di partecipazione	<p>Sono tre le variazioni intercorse, su due dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none">- Variazione sul target dei destinatari coinvolti nel percorso, con indicazioni sulla possibilità di coinvolgere lavoratori con anzianità molto diverse per esplicitare e far emergere le diversità sullo scambio generazionale, oppure aprire al coinvolgimento di neo assunti per “aggiornare” immaginario organizzativo [contributi di ARCA e ACLI];- Variazione sulle modalità, trasformandolo da progetto con durata stabilita a programma con un aggiornamento continuativo e sistemico [contributi di PI computer].
Composizione dei costi	<p>Nella composizione dei costi vengono evidenziate/integrate quali possibili voci:</p> <ul style="list-style-type: none">- Acquisto di competenze/servizi legati all’editing e allo storytelling;- Integrazione di costi di materiali, attrezzature, DPI

Per quanto riguarda il KIT di BENVENUTO tutti i tester hanno definito la scheda prototipo applicabile e le variazioni intercorse sono state più di integrazione, sia sui contenuti sia sulle funzionalità, che di ridimensionamento. Le necessità in termini di struttura organizzativa e competenza tecnica sono state esplicitate e riguardano due aspetti: la materialità del kit, che a seconda dei diversi contesti organizzativi va rimodulata sia per una questione di fruibilità (lavoratori non in sede / distanti) sia per un eventuale contenimento dei costi; le competenze di copywriting ed editing, delegabili anche ad enti esterni, ma che rappresentano il fulcro della riconoscibilità dello strumento ai beneficiari.

Oltre alle variazioni puntuali emerse e sintetizzate nella scheda sopra, il prototipo si è rivelato anche strumento facilitante per la generatività di altri progetti e riflessioni, in particolare, pensando alla circolarità di interventi, ha generato altre 4 proposte progettuali articolate:

- CATALOGO SERVIZI [quadrante: materiale / esterno], strutturato da ACLI Brescia, che mantiene la forma dello strumento (cartaceo, con possibilità di digitalizzare lo stesso), ne varia i contenuti pensandolo quale catalogo dei servizi offerti dalla rete dei patronati sul territorio al fine di promuovere, tramite un processo partecipativo, lo scambio tra gli stessi e contemporaneamente

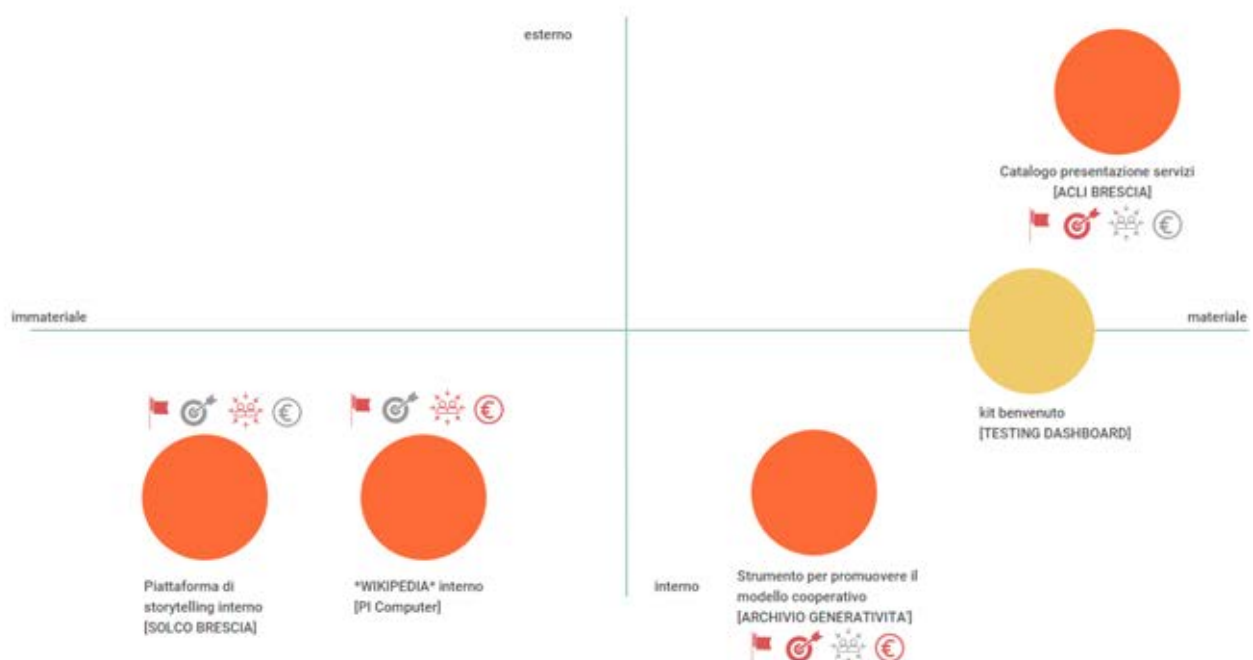
RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

offrire ai beneficiari e utenti diffusi sul territorio uno sguardo più complessivo sulle attività e progettualità fruibili.

- STRUMENTO DIDATTICO PER PROMUOVERE IL MODELLO COOPERATIVO [quadrante: Materiale /interno], strutturato da Archivio della Generatività – Università cattolica, che trasforma lo strumento iniziale di onboarding organizzativo in onboarding di “sistema”, pensandolo quale strumento di informazione e ingaggio, soprattutto per le nuove generazioni, al modello e alle proposte del Mondo cooperativo.
- “WIKIPEDIA” INTERNO [quadrante: immateriale /interno], strutturato da PI Computer, trasforma il prototipo iniziale rendendolo una piattaforma informativa e di significato di prassi e valori aziendali. Valorizzando le competenze del tester inventa uno strumento adattabile anche a contesti organizzativi con personale diffuso e distante senza sede fisica di riferimento e per cui può essere occasione di condivisione di appartenenza.
- PIATTAFORMA DI STORYTELLING [quadrante: immateriale /interno], strutturato da La RETE, che dà spazio soprattutto ad un obiettivo di narrazione e di eredità dell'organizzazione, in termini di collettore di esperienze individuali che si tramutano in sentimento comune di condivisione e riconoscimento.

Nella matrice seguente, si schematizza quanto emerso, con indicazione della denominazione della bozza progettuale e le variazioni che hanno portato ai nuovi prototipi (icone rosse).



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

SISTEMA VALUTAZIONE	
DASHBOARD'S TESTER	<p>SOCIALIS, Centro Studi</p> <p>SOL.CO Brescia, Consorzio di cooperativa sociali</p> <p>COPAN, Azienda</p> <p>SPAZIO APERTO, Cooperativa sociale di tipo B</p> <p>LA NUVOLA, Cooperativa sociale di tipo A</p> <p>ECOSVIL, Cooperativa sociale di tipo B</p> <p>BESSIMO, Cooperativa sociale di tipo A</p>
Applicabilità (perché?)	<p>Applicabile perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un sistema di valutazione percepito come equo migliora la soddisfazione e riduce le conflittualità interne organizzative; - Un sistema di valutazione interattivo in cui viene favorita la circolarità delle informazioni stimola l'organizzazione a migliorarsi; - Favorisce una lettura e un'analisi continua dei piani di carriera e delle competenze valorizzabili nelle risorse umane aziendali.
Obiettivo generale	<p>Complessivamente non vi sono variazioni sostanziali, se non l'emersione di due attenzioni che focalizzano la valutazione in riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strutturazione e implementazione di politiche retributive e di benefit, strettamente correlate [contribuzioni di SOCIALIS, Sol.Co, COPAN, Gabbiano] - Integrazione della valutazione non solo tecnico-professionale con attenzione alle soft skill, alla motivazione e all'appartenenza organizzativa. [Contribuzioni di COPAN, NUVOLA]
Destinatari/beneficiari	<p>Vengono individuati quali altri possibili target:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amministratori; - Stakeholder esterni, per un rapporto da fornitore – cliente a un rapporto di partenariato /filiera.
Processo di partecipazione	<p>Due linee di orientamento per il rafforzamento/integrazione del processo di partecipazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione di gruppi per la costruzione degli indicatori di valutazione specifici per aree di servizio;

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

	- Definizione di gruppi post valutazione per la valutazione del processo complessivo attuato/fruito.
Composizione dei costi	La variazione più significativa, in termini di ricorrenza su questa scheda test, riguarda l'inserimento/proposta in 5/7 dashboard della previsione di costi per introduzione di un valutatore esterno.

Per quanto riguarda la scheda prototipo della VALUTAZIONE 5 su 7 tester l'hanno definita applicabile, con eventuali modifiche e personalizzazioni necessarie. I due tester che hanno definito non applicabile il percorso portano quali ostacoli:

- La mancanza di una cultura organizzativa della valutazione, che porta un sentimento di sfiducia diffuso sull'applicazione di misure di questo tipo. La carenza di una fiducia e una resistenza all'autovalutazione "extra-prestazionale" diventano elementi ostativi per l'avvio di un percorso.
- L'abitudine e la correlazione immediata tra valutazione e incentivi economici/ piani di carriera rende ancora più complesso l'avvio di una valutazione sistemica e multidimensionale, in cui valutatore e valutato sono entrambi parte attiva e corresponsabili della buona riuscita del percorso.

Il test sul percorso di valutazione rappresenta sicuramente l'esperienza meno certa in termini di possibile replicabilità, perché fortemente ancorata alla necessità di accompagnarsi a un percorso di cultura organizzativa più strutturato.

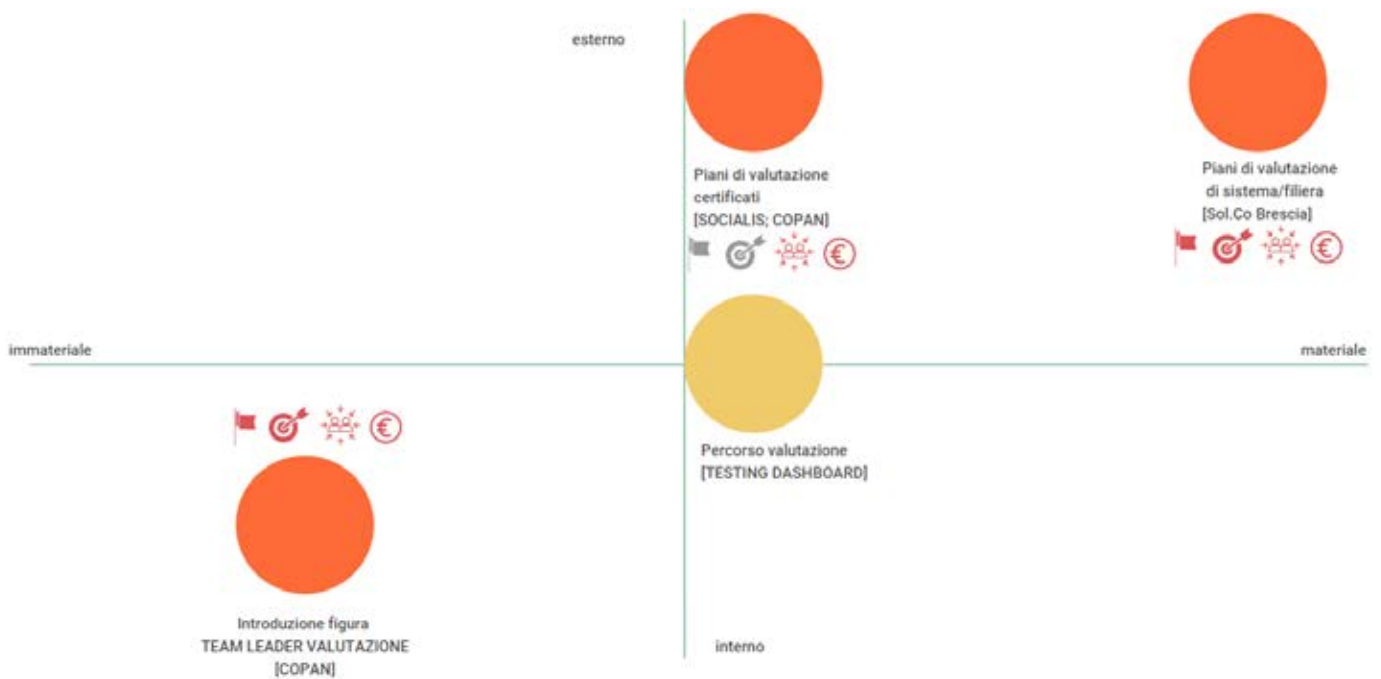
La generatività emersa dal lavoro sulla valutazione è, di conseguenza, più limitata, seppur prevede:

- INTRODUZIONE DELLA FIGURA DI UN TEAM LEADER [quadrante: interno/immateriale], su sollecitazione di Copan, all'interno del quadro di applicabilità del sistema di valutazione partecipata e condivisa, quale figura di supporto e monitoraggio costante ai piani di carriera;
- ADOZIONE DI PIANI DI VALUTAZIONE "CERTIFICATI" [quadrante: esterno/ materiale] in cui il processo partecipato è nella fase di fruizione e non di ideazione. La proposta sollecitata, in gruppi diversi, sia da Sol.Co Brescia, sia da Copan, richiama alla necessità di un quadro di orientamento strutturato di riferimento; certificato per l'appunto. In particolare l'attenzione ad un quadro riconosciuto avviene per gli elementi della valutazione più riconducibili alle soft skill, all'appartenenza e alla motivazione.

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

- VALUTAZIONE DI SISTEMA /PER FILIERA [quadrante: esterno/materiale], progettualità individuata da Sol.Co Brescia, che appare quasi uno "scaling" della precedente, in cui però la certificazione avviene all'interno di una comunità di riferimento (consorzio, filiera), individuando nel processo di valutazione sia la garanzia di una supervisione/ sguardo esterno, sia la possibilità di individuare benchmark utili allo sviluppo imprenditoriale della rete coinvolta.



PERCORSO SOCI

DASHBOARD'S TESTER	<p>ACLI Brescia, Associazione</p> <p>Banca di credito cooperativo Brescia, istituto bancario</p> <p>Banca Etica, Istituto bancario [2 tester in 2 diversi gruppi]</p> <p>ANDROPOLIS, cooperativa sociale tipo B</p> <p>BESSIMO, cooperativa sociale tipo A</p> <p>TENDA, consorzio di cooperative sociali</p> <p>CANTIERE APERTO, consorzio di cooperative sociali</p>
Applicabilità (perché?)	<p>Applicabile perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - risponde all'esigenza di coinvolgimento e motivazione della base sociale; - favorisce il coordinamento e reclutamento di nuove risorse anche per il cambio generazionale della struttura di governo; - promuove interazione fattuale con altri stakeholder.

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

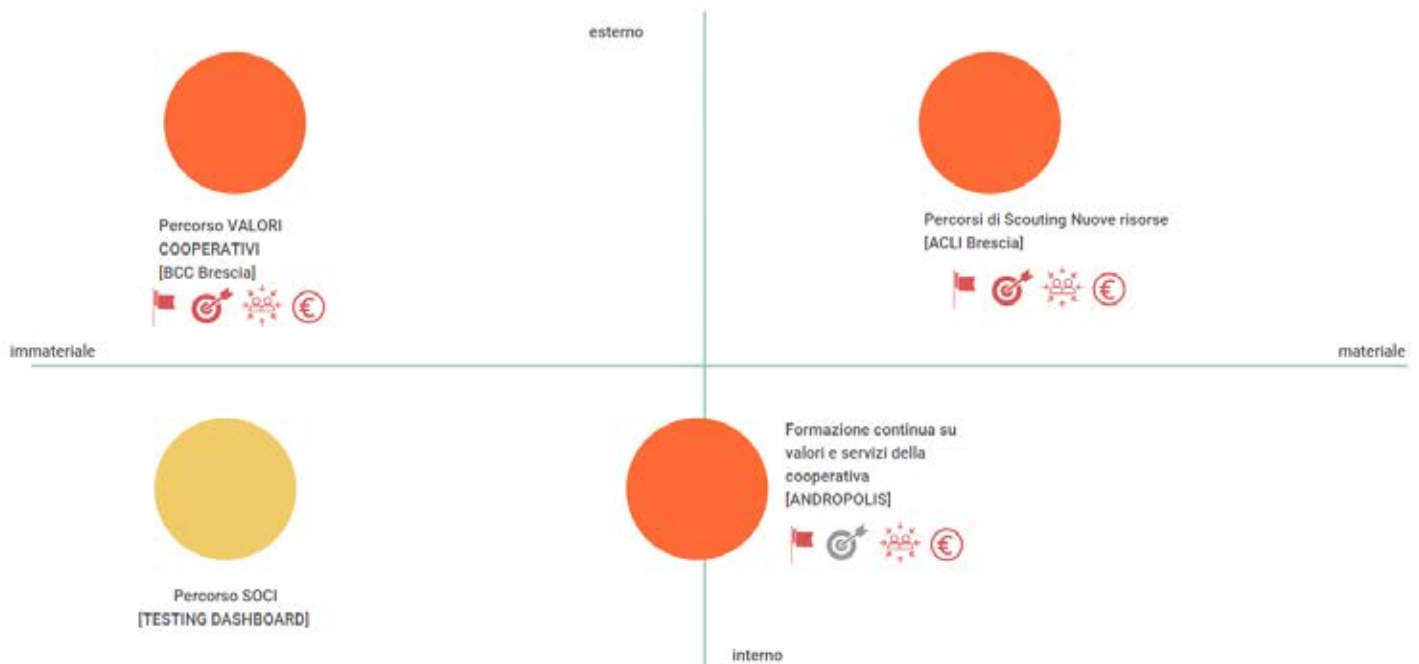
Obiettivo generale	Sono complessivamente 4 le variazioni intercorse, sintetizzabile in queste indicazioni: <ul style="list-style-type: none">- utilizzare il percorso soci anche come percorso di modifica degli assetti organizzativi e di introduzione e promozione del ricambio generazionale a diversi livelli;- stabilire una corresponsabilità produttiva diffusa al raggiungimento di obiettivi di significato, sia all'interno dell'organizzazione, sia in percorsi inter-organizzativi.
Destinatari/beneficiari	Numerose le variazioni intercorse, tutte in chiave integrativa rispetto al target iniziale, comprendono: associati, volontari, clienti, organizzazioni partner.
Processo di partecipazione	Due le principali indicazioni emerse: <ul style="list-style-type: none">- In ottica di multi-stakeholdership l'apertura e il coinvolgimento anche ad esterni rispetto al gruppo target prioritario;- Coinvolgimento nella progettazione di competenze formative, in quanto percorsi come questo contribuiscono anche allo sviluppo di competenze trasversali e soft skills utili poi anche nel quotidiano professionale.
Composizione dei costi	Le variazioni suggerite riguardano: <ul style="list-style-type: none">- La valutazione della retribuzione delle ore di partecipazione se promosso un taglio più formativo;- Realizzazione di strumenti di comunicazione e patrimonializzazione dei contenuti;- Costi per l'ingaggio di relatori /formatori e facilitatori esterni.

La scheda prototipo dedicata al percorso soci risulta complessivamente applicabile da tutti i tester, con necessità di variazioni strutturali importanti in due casi: enti con ampio numero di soci (es. istituti bancari), enti con ridotto numero di soci (aziende).

Rispetto alle altre schede prototipo, inoltre, è stata l'unica scheda su cui è stato possibile raccogliere altre esperienze simili già in corso, tra quelle raccolte due esperienze di cooperativa IL Calabrone e Banca Etica sono risultate poi in linea anche con i progetti generati. L'esperienza di cooperativa IL Calabrone rimanda a un percorso guidato sui valori che mira al cambio generazionale, affidando l'organizzazione delle iniziative per i soci ad un comitato interno composto da alcuni soci storici ad altri neo-soci o soci giovani; l'elemento del coinvolgimento/attrazione delle nuove generazioni verso il sistema cooperativo tornerà poi nell'idea progettuale sollecitata da Acli Brescia. L'esperienza di Banca Etica mette invece l'accento sulla necessità di

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

Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato



arrivare a basi sociali ampie e diffuse, a cui si risponde con l'attivazione dei GIT (gruppi di interesse territoriali), iniziativa che localizza il percorso societario anche in riferimento a diversi contesti; un esempio di variazione potrebbe anche essere non solo geografico, ma di cornice funzionale (es. soci volontari/lavoratori) ecc. La sollecitazione è in parte ripresa dalla trasformazione della scheda prototipo in percorso di formazione continua proposto da Andropolis.

Nella prima casistica la prototipazione del processo di partecipazione per gruppi di lavoro territoriali / ridotti sembra essere una via di soluzione; nella seconda casistica l'interpretazione del percorso quale strumento di accountability che coinvolga altri amministratori e soci del settore/filiera, rappresenta un'occasione anche di sviluppo di mercato.

La generatività della scheda include le seguenti nuove proposte progettuali:

- PERCORSO VALORI COOPERATIVI [quadrante: esterno, immateriale], proposto da Bcc Brescia, al fine di promuovere una cultura dei principi e valori cooperativi anche verso l'esterno delle organizzazioni.
- FORMAZIONE CONTINUA SU VALORI E SERVIZI [quadrante: interno, tra materiale e imateriale], sollecitazione di cooperativa Andropolis che suggerisce un format di formazione continua che mescoli aspetti più valoriali collegandoli al senso e alle scelte anche produttivo-operative dell'organizzazione.
- SCOUTING NUOVE RISORSE [quadrante: esterno, materiale], proposto da ACLI Brescia che mira al coinvolgimento funzionale all'attrazione di nuove risorse, in particolare giovani sul territorio presso i circoli. In parte la progettualità riprende elementi simili dalle due precedenti.

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 SODDISFAZIONE	
DASHBOARD'S TESTER	Sol.Co Brescia, Consorzio di cooperative sociali IL GELSO, Cooperativa sociale tipo B DiRETE, Cooperativa produzione lavoro Bottega informativa, Coopertiva sociale tipo B SCALVENZI, Cooperativa produzione lavoro FILMAR, Azienda
Applicabilità (perché?)	Lo trova applicabile per: <ul style="list-style-type: none">- Rendere fruibili e attuali i principi statutari;- Vulnerabilità dello staff, ed oggi è una valutazione ancora troppo informale e latente- Perché il clima di lavoro incide pesantemente sui livelli di efficienza dei lavoratori e perché l'organizzazione può crescere grazie alla condivisione della soddisfazione- Integra sistemi standard di certificazione, sostanziandone e rendendo più percepibile il senso.
Obiettivo generale	Un'unica variazione di tipo strutturale organizzativo che suggerisce la creazione di un comitato dedicato che definisca gli indicatori e garantisca un monitoraggio costante.
Destinatari/beneficiari	Un'unica integrazione riguarda la messa a sistema includendo anche portatori di interesse esterni.
Processo di partecipazione	Due le tendenze emerse dalle variazioni, non sempre allocate correttamente in quest'area: <ul style="list-style-type: none">- Promozione di momenti più informali di "testing" della percezione della soddisfazione, promuovendo occasioni di scambio relazionale più frequenti e diffuse;- Affidare la conduzione a incaricati esterni che facciano sintesi di quanto emerso.
Composizione dei costi	Integrato eventuale costo del consulente esterno



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

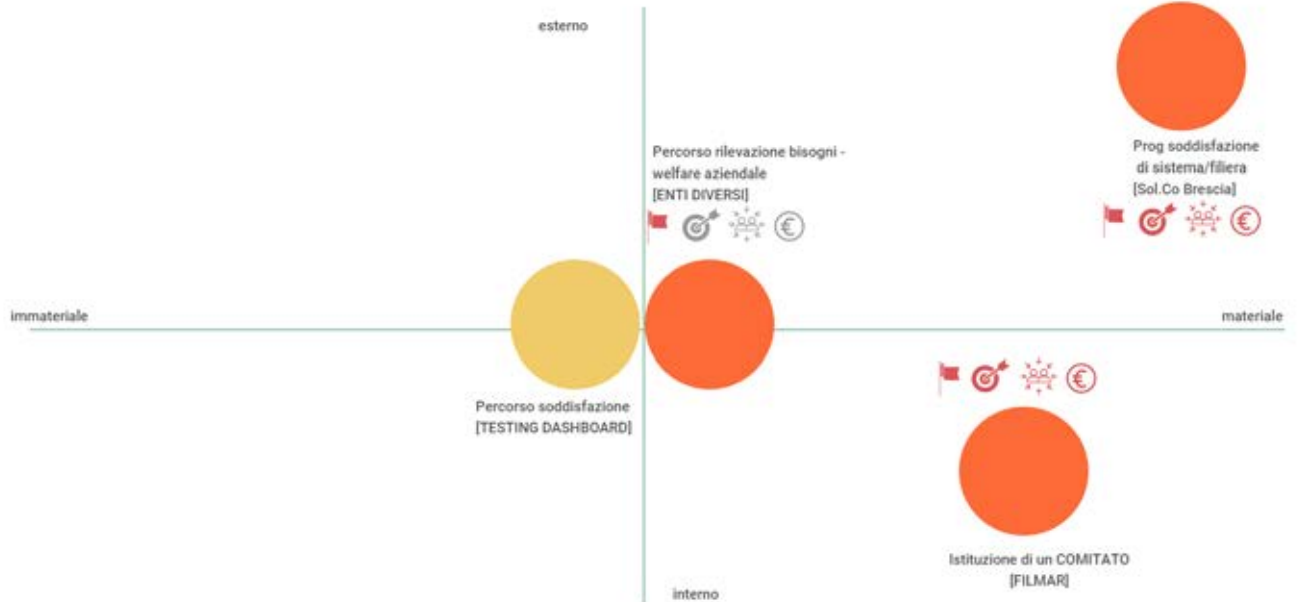
La scheda prototipo dedicata al percorso soddisfazione risulta applicabile per tutti i tester, forse anche per la stretta correlazione che è stata letta con le abitudini organizzative già in essere per i sistemi di qualità e certificazione. Ciò nonostante, seppur l'applicabilità viene dichiarata all'unanimità nella definizione del processo di partecipazione e nella definizione dell'obiettivo, emergono chiaramente posizionamenti, ostacoli e resistenze all'introduzione di un modello di analisi della soddisfazione realmente partecipato. Infatti, è interessante notare come le spinte delle diverse personalizzazioni tendono o a spingere il processo puntando su elementi di relazionalità informale – valutarla aumentando momenti di condivisione, oppure, dall'altro lato, richiedendo e sottolineando la presenza di un esterno (sistema di qualità, certificatore, accompagnatore) che validi la pratica – con le stesse caratteristiche e condivisioni già emerse per la scheda di valutazione.

La generatività della scheda in termini di nuove proposte progettuali include queste opzioni:

- PERCORSO SODDISFAZIONE DI FILIERA/SISTEMA [quadrante: esterno, materiale], su sollecitazione di Sol.Co Brescia, in continuità con quanto emerso per la scheda prototipo sulla valutazione.
- PERCORSO PER LA RILEVAZIONE DI BISOGNI (welfare aziendale), [quadrante: interno-esterno, materiale] per l'individuazione partecipata di piani di welfare aziendale, esito di diverse e diffuse contribuzioni rilevate dalle diverse dashboard analizzate.
- ISTITUZIONE COMITATO [quadrante: interno, materiale], con la contribuzione di FILMAR emerge la necessità di individuare una struttura di governo continuativo sul tema all'interno dell'organizzazione.

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



ISOLA DEL RIUSO	
DASHBOARD'S TESTER	<p>Altreconomia, Terzo settore, rivista</p> <p>Archivio generatività, Università Cattolica</p> <p>Acli Bresciane, Associazione</p> <p>Fondazione Scalabrini, Terzo settore, fondazione</p> <p>ECOSVILUPPO, Cooperativa sociale di tipo B</p> <p>Il Gabbiano, Cooperativa sociale tipo A</p> <p>La Vela, Cooperativa sociale tipo A</p> <p>Calabrone, Cooperativa sociale tipo A</p> <p>Software Product, Azienda</p>
Applicabilità (perché?)	<p>Applicabile perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per ripensare alcuni servizi (es. housing, scalabrini, costruzione di una filiera aperta e partecipata da enti diversi a partire dai soci, come strumento di trasformazione esterna e generatività progettuale; - Per mantenere una costante attività di ripensamento e riprogettazione dei prodotti e servizi, a fronte di una sempre maggior mutevolezza di mercato;

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

	<ul style="list-style-type: none"> - Per un approccio ai servizi sempre più orientato all'esperienza dell'utente finale, in cui la contribuzione degli utenti stessi permette di migliorare e rispondere più adeguatamente alle esigenze di mercato; - Per rafforzare e stabilizzare legami con le comunità territoriali non solo in termini di mercato, ma quale occasione di creazione di comunità corresponsabili.
Obiettivo generale	<p>Visto il campo molto specifico utilizzato per la scheda prototipo, legato all'economia circolare e quindi con un core business rappresentato solo da 1/8 dei tester, le personalizzazioni dell'obiettivo sono state per tutti, anzitutto tematiche.</p> <p>Oltre a questo livello di personalizzazione "necessaria", si sono poi integrati due livelli di variazione sull'obiettivo generale, cioè come progetti come l'isola del riuso possano darsi obiettivi immateriali/materiali quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strumenti di community building e/o cultural leadership territoriale; - cambiamento e lavoro di reti per lo sviluppo di prodotti e servizi.
Destinatari/beneficiari	<p>Le variazioni sono integrative del target e molto numerose per essere sintetizzate, complessivamente, l'area dei partecipanti viene fatta direttamente dipendere dal tema di sviluppo scelto, prevedendo tuttavia un'attenzione all'inclusione anche di portatori di interesse non standard rispetto alle pratiche in uso.</p>
Processo di partecipazione	<p>Non è solo nell'ideazione, ma lo deve essere anche nel governo, con una governance multi stakeholderhip. E' stata fortemente sollecitata la dimensione della fattibilità giuridica, tramite l'individuazione di strumenti formali di raccordo: coprogettazione procedurale per il rapporto tra PA e privato sociale; contratti di rete per il rapporto tra enti del privato.</p>
Composizione dei costi	<p>Nessuna variazione.</p>

La scheda test relativa al modello "Isola del riuso" è stata certamente la più apprezzata in termini di potenziale di sviluppo, organizzativo e imprenditoriale, individuando nella quasi obbligata variazione tematica due orizzonti strettamente connessi:



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

- sostenibilità ambientale;
- sostenibilità sociale.

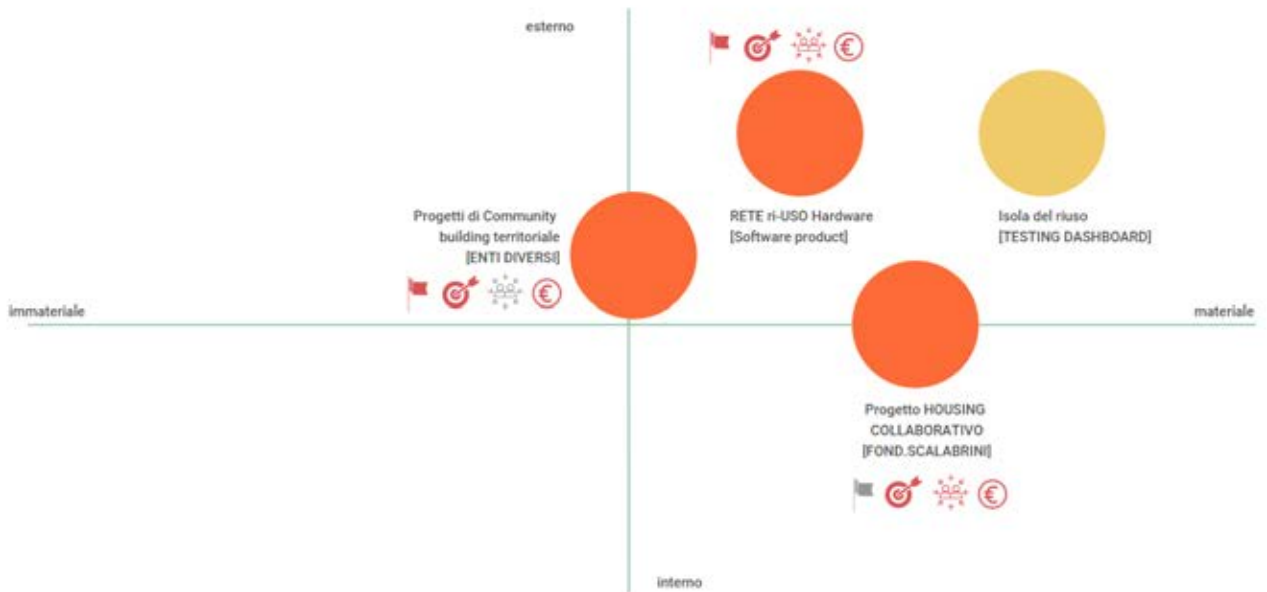
La fase di test ha fatto emergere come, nell'area dello sviluppo di servizi e prodotti, sempre più l'attenzione e il coinvolgimento diretto di attori chiave possa rappresentare un reale vantaggio competitivo imprenditoriale. Contemporaneamente si rileva come la relazione con clienti, fornitori, lavoratori e partner sia diventata un'azione cooperativa, già giocata "formalmente" anche da alcuni attori di mercato potenti e in qualche modo da riportare e valorizzare proprio nel terzo settore, e in particolare nel mondo imprenditoriale cooperativo.

Vista l'ampiezza delle sollecitazioni, la generatività della scheda non ha portato a progetti "puntuali" ma a aree di progetto quali:

- PROGETTI DI "COMMUNITY BUILDING" TERRITORIALI [quadrante: esterno, immateriale-materiale], quale sintesi di diverse progettualità più o meno ampie emerse dalle diverse schede [Archivio generatività, Acli, Il Gabbiano, La Vela, Calabrone], che re-interpretano i principi dell'economia circolare in una visione più ecosistemica sia della diffusione di servizi sia nel lavoro sociale.
- PROGETTI DI HOUSING COLLABORATIVO [quadrante: esterno, materiale], dal contributo di Fondazione Scalabrini che re-interpreta il proprio patrimonio in veste comunitaria, prevedendo processi di attivazione e partecipazione ampia.
- CONTRATTO DI RETE PER RI-USO HARDWARE [quadrante: esterno, materiale], dall'idea progettuale emersa da Software Product. Trasferendo gli elementi della progettualità prototipo in un'altra proposta di servizio in filiera.

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



3.3. Il Modello proposto e le dimensioni di fattibilità e sostenibilità

Le diverse fasi dello studio, dalla ricognizione e analisi dei casi studio e degli elementi di contesto organizzativo e di sostenibilità economica al workshop di prototipazione, e tutto il lavoro di estrazione e sintesi dei contenuti emersi, hanno permesso la definizione di un kit di strumenti per l'implementazione di un sistema di governance cooperativa orientata alla partecipazione, non solo in una dimensione immateriale-valoriale, ma quale occasione di generatività produttiva sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione.

L'analisi e il confronto intrapresi hanno permesso di estrarre dall'esperienza degli ultimi anni della cooperativa sociale CAUTO alcuni apprendimenti utili alla trasferibilità del modello. Il kit proposto si articola attorno ai tre strumenti testati e ad una metodologia condivisa che prende spunto dalla più ampia teoria del ciclo di progetto e dal design dei servizi.

Per entrare nella definizione e illustrazione delle funzionalità e delle istruzioni d'uso del kit anche in altri contesti, ci pare tuttavia importante mettere in evidenza le diverse dimensioni di fattibilità emerse e le loro correlazioni, al fine di implementare una governance cooperativa basata su un modello di famiglie di progetti che impattino sulle dimensioni di materialità e contesto interno ed esterno dell'organizzazione.

Tra gli apprendimenti emersi in fase di realizzazione del presente studio, appaiono elementi imprescindibili per l'avvio di reali azioni di governance cooperativa.

A livello di **fattibilità organizzativa**, la definizione di una struttura di governance capace di valorizzare l'intelligenza collettiva dell'organizzazione, inserita in un quadro di governo chiaro e trasparente nei processi decisionali e nei ruoli.

Come visto nello studio, i cambiamenti organizzativi intercorsi nell'organizzazione CAUTO negli anni in cui i processi di partecipazione hanno messo radice hanno costituito la base fondamentale al fine di poter iniziare ad aprire piste di lavoro e a far sì che, da queste piste di lavoro, prendesse avvio anche un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione. La trasparenza di governo implica la definizione chiara dei ruoli, la capacità di esplicitare i contenuti e gli obiettivi dei processi decisionali, oltre alla definizione di ruoli fattivi per l'implementazione del tutto.

Dalla fase di testing e da una panoramica più generale, emerge anche come questo livello possa essere più facilmente garantito in realtà, cooperative o non, di medie e grandi dimensioni in cui la trasparenza e la distribuzione dei ruoli deve essere ben organizzata. Risulta invece più complessa in realtà medio piccole, dove ruoli sovrapposti e processi decisionali confusi possono diventare di reale ostacolo, sia in termini di impedimento all'avvio (tenere il controllo) sia di eccessiva semplificazione (partecipiamo tutti).

A livello di **fattibilità giuridica**, le strutture di governance devono trovare coerenza e sostanza nell'acquisizione di forme giuridiche adeguate. A titolo d'esempio, dal micro al macro: la formalizzazione delle deleghe, la costituzione di un sistema dualistico, la realizzazione di un consorzio, l'attuazione di un contratto di rete.

Gli strumenti giuridici qui sopra elencati seguono un ordine di grandezza in grado di rappresentare gli strumenti operativi necessari per l'attuazione, dalle piccole imprese a quelle più grandi fino ad agglomerati di imprese più complessi.

Lo stesso strumento di formalizzazione delle deleghe, che può apparire "limitato", risulta invece essere vincente nella misura in cui rende operativi i processi decisionali. Le forme più complesse ed inter-organizzative diventano in particolar modo strumenti significativi sia per l'ottimizzazione ed efficientamento dei costi – si pensi sull'idea progettuale emersa in fase di testing sulla promozione di un sistema di valutazione di filiera – sia per lo sviluppo di prodotti e servizi integrati e/o di sistema.

Sia i consorzi, sia i contratti di rete sono strumenti sempre più interessanti per lo sviluppo di nuove filiere produttive, che se non adeguatamente strutturati rischiano di disperdere il proprio vantaggio competitivo in costi di gestione e di "infrastrutturazione" decisionale. Diventano, invece, anche occasione per mettere a valor comune eventuali competenze professionali e trasversali all'interno di una comunità d'interesse.

A livello di **fattibilità tecnica**, la presenza nei ruoli apicali e di governance di profili professionali con acquisite competenze trasversali specifiche, in particolare di capacità negativa, necessarie per poter stare in posizione di conduzione e coordinamento di processi complessi, che sono portatori di incertezze strutturali (come cooperare se non riusciamo ad abitare la critica e/o il fallimento?). A questa è necessario integrare la presenza di almeno un gruppo pilota alla base, intraprendente e reattivo alle proposte, che possa essere nicchia di cambiamento. Per questi fattori è quindi necessario che il processo di implementazione possa essere graduale, nei tempi e nelle modalità di coinvolgimento.

Se sia in termini di trends manageriali, sia di ricerca e selezione, il tema delle *soft skills* ha un peso sempre maggiore, dalle attività dello studio appare evidente come queste debbano convergere con ruoli apicali all'interno dell'organizzazione che siano in grado di mettere in discussione la cultura acquisita e tramandata, abitando l'incertezza del raggiungimento punto di arrivo finale inizialmente ipotizzato.

Come detto, contemporaneamente emerge come quest'insieme di competenze debba anche essere presente nella base, per attivare un sistema di trasmissione con recettori capaci di essere a loro volta punti di rinforzo e di radicamento organizzativo.

Inoltre, la variabile tempo e la gradualità con cui questi nuovi modelli di governance organizzativa fanno presa sono altri aspetti di necessaria valutazione.

La **dimensione di fattibilità economica** parte da una necessaria sostenibilità economica strutturale e strutturata, capace di investire spesa per questa tipologia di progetti, oppure una riconversione di altre tipologie di costi. Complessivamente i casi studio pesano, nel rapporto di incidenza sui costi del personale >1%, percentuale ulteriormente riducibile pensando di avviare alcuni di questi progetti anche con partecipazione volontaria.

Quale **prospettiva di sostenibilità**, sembra emergere come queste famiglie di progetti sostengano l'acquisizione, tra i soci, lavoratori e portatori di interesse, di competenze trasversali utili ad abitare il cambiamento – come visto l'esito dei progetti di cooperazione può dare vita a contesti mutati, in particolare citiamo l'adattabilità, la flessibilità e la resilienza quale attitudine da far emergere e coltivare sempre più in contesti organizzativi mutevoli, per cause endogene ed esogene all'organizzazione.

L'analisi della sostenibilità non può tuttavia essere prevista e/o stimata all'avvio di queste progettualità, ma solo monitorata, accompagnata e valutata ex post.

Gli studi di caso analizzati hanno evidenziato come l'ampiezza e la complessità dei progetti sia cresciuta nel tempo, così come le persone che hanno preso parte a più esperienze rappresentano in qualche modo quella nicchia di gruppo di cambiamento alla base, di cui si parlava nella dimensione tecnica.

Lo studio di fattibilità ha portato non solo all'identificazione delle dimensioni di trasferibilità analizzate sopra, ma anche allo sviluppo di alcuni strumenti operativi che possono facilitare la replicabilità. In particolare, il kit per l'implementazione di famiglie di progetti di governance cooperativa elaborato per questo studio si compone di:

- Schede progetto "prototipo", articolate su esempi tipo e riportate a dimensioni di interesse organizzativo comuni, quali gestione RU, appartenenza, sviluppo prodotti e servizi, comunicazione e motivazione.
- La matrice, grazie all'applicazione di modelli di governance partecipativa, sia quale strumento di iniziale ricognizione delle iniziative all'interno dell'organizzazione (in atto e/o pregresse), sia quale strumento per tener traccia della generatività creata, sotto forma di altre progettualità.

La stessa matrice, che in qualche modo ricorda le matrici di materialità molto utilizzate nei bilanci sociali e/o di sostenibilità, potrebbe essa stessa diventare uno strumento di valutazione d'impatto della cultura organizzativa creata, unitamente ad un'analisi qualitativa.

- Il dashboard per la progettazione, articolato secondo i campi analizzati analiticamente più sopra, quale strumento di co-design adottabile da gruppi misti per l'elaborazione di progetti completi. Oltre all'uso testato, che partiva dall'inserimento completo delle schede progetto "prototipo", si può prevedere che venga adattato a funzionalità differenti, in cui, a titolo d'esempio, si possano calibrare a monte eventuali vincoli di implementazione.

4. CONCLUSIONI

4.1. Termini di riferimento per la replicabilità¹⁰

A fronte dello scenario e dei principali trend che caratterizzano assetti di governance e pratiche di coinvolgimento dei lavoratori improntati a migliorare (o rifondare) legami di natura cooperativa, è possibile proporre nei punti seguenti alcuni elementi di apprendimento utili per favorirne la trasferibilità in altri contesti imprenditoriali (principalmente cooperativi ma non solo).

- Un primo elemento di attenzione consiste nel considerare la possibilità di modulare la governance - anche in maniera consistente - rispetto ai settori di attività e alle scelte di sviluppo dell'impresa; in altri termini è possibile (e per certi versi doveroso) considerare la possibilità che si possa assistere nel corso del tempo e in diversi ambiti di attività a "cambi di governo" rispetto ai soggetti che partecipano ai processi decisionali (ad esempio con il passaggio da governance più centrate su azionisti ad assetti governati da lavoratori e manager).
- Un secondo elemento consiste nel delineare, oltre agli strumenti in sé, anche gli elementi di management di questi ultimi; una sorta di "libretto d'istruzioni" per favorire un'implementazione e una trasferibilità efficiente dei dispositivi, ovvero in grado di adattarsi a diverse organizzazioni e ai loro diversi cicli di vita (nascita, sviluppo, crisi).
- Strettamente legato al punto precedente, si può segnalare la necessità di individuare alcuni elementi comuni che facciano da "legante" ai diversi strumenti, contribuendo così a ri-fondare una cultura manageriale coerente con la loro impostazione. Il rischio infatti è che l'assenza o la scarsa strutturazione di elementi di significato comuni riduca gli strumenti a "gadget" gestionali che non incidono in maniera significativa sulle culture organizzative sottostanti, limitando così il loro potenziale di innovazione.

¹⁰ Paragrafo 4.1 a cura di Euricse.

- Per quanto riguarda invece i fattori di efficienza, è necessario dotarsi di un sistema di analisi costi / benefici che riguardi in primo luogo le attività di progettazione e di gestione dei diversi assetti di governance (ad esempio costi dell'accentramento, benefici dell'apertura, ecc.) e in secondo luogo consideri le modalità di applicazione dei singoli strumenti (ad esempio per quanto riguarda la loro somministrazione utilizzando risorse interne oppure supporti consulenziali esterni).
- Infine occorre investire ulteriormente sulla struttura tecnologica e sulle competenze manageriali della *business intelligence* aziendale, affinché questo sistema sociotecnico sia effettivamente in grado di "tracciare" i benefici generati dall'utilizzo dei diversi dispositivi di coinvolgimento all'interno dei sistemi di controllo di gestione e di rendicontazione economica e sociale.

In sintesi, l'analisi compiuta secondo le linee guida indicate può consentire di individuare le modalità migliori per incorporare gli strumenti di coinvolgimento all'interno di pratiche aziendali routinarie o che siano anche frutto di obblighi normativi (ad esempio compliance di certificazioni e accreditamenti), facilitando così il trasferimento dell'innovazione emersa dallo studio di fattibilità. Inoltre la loro incorporazione nei sistemi di amministrazione e controllo consentirà di facilitare la correlazione delle pratiche partecipative rispetto ai KPI's aziendali (in particolare sul fronte della capacità di investimento dell'azienda).

Da questo punto di vista, un ultimo elemento di attenzione in sede di trasferibilità riguarda la ricostruzione dei diversi modelli gestionali, e in senso lato culturali, che restituiscono la diversità organizzativa, in particolare sul fronte del coinvolgimento degli stakeholder. Si tratta infatti di un quadro sempre più ricco e articolato - dagli approcci gestionali agile e Lean, ai modelli *bossless*, TEAL, imprese bene comune, olocratie, ecc. - rispetto ai quali l'impresa cooperativa può rappresentare un benchmark importante. L'obiettivo quindi è di ricostruire un continuum in termini di coinvolgimento del lavoratore nell'impresa evidenziando qual è la leva partecipativa che caratterizza ciascuno di questi modelli.

4.2. Ipotesi operative di sviluppo dello studio

A fine percorso, la realizzazione dello studio ha permesso di mettere a fuoco alcune possibili piste di sviluppo successive al fine di dare continuità a quanto analizzato e appreso.

Anzitutto ci teniamo a sottolineare come l'attività dello studio abbia permesso e facilitato anche una riflessione interna alla cooperativa, che quindi si impegna a elaborare e definire nei mesi a venire un piano di diffusione dei risultati e di ulteriore implementazione, al fine di tramutare sempre più la governance cooperativa in un metodo di sviluppo e crescita per l'organizzazione.

In particolare i filoni di sviluppo che ci appaiono interessanti da approfondire sono i seguenti:



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

1. **L'elaborazione e l'attuazione di proposte formative:** sia nel campo delle metodologie e strumenti tecnici, sia per l'acquisizione e il rafforzamento di competenze trasversali utili ad implementare nuovi modelli di governance cooperativa.

Partner di quest'azione possono essere Koinon ed Euricse.

2. La trasmissione e replicabilità del modello proposto, tramite l'attivazione e il **coinvolgimento delle reti** a cui la cooperativa aderisce e che hanno partecipato allo studio.

Partner di quest'azione possono essere: Sol.Co Brescia, Confcooperative ed ENSIE.

3. **Azioni di disseminazione delle pratiche**, anche al fine di raccogliere feedback utili all'attività di ricerca; le prime azioni sono già state intraprese nel corso dello Studio, con la partecipazione ai seguenti eventi:

- *XVII Workshop sull'impresa sociale: Identità è Valore, oltre all'impatto*, organizzato da Iris Network, sessioni "Lavoro di valore nell'impresa sociale: non un gioco di parole, ma di fatti" ed "Eccellenza imprenditoriale e prossimità: un binomio possibile", Riva del Garda, 12 – 13 settembre 2019;
- Conferenza Internazionale *The social and solidarity economy momentum: finance for inclusion and the future of work*, organizzata da Euricse e dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro delle Nazioni Unite, sessione "*Inclusive governance and workers participation*", Trento, 18-20 novembre 2019.

Si intende inoltre dare maggior spessore e sostanza a queste prime azioni con altre azioni specifiche di **disseminazione dei risultati dello studio**.

Partner di quest'azione possono essere: Confcooperative Brescia, Euricse e ENSIE.

4. Elaborazione e strutturazione di **progetti in partenariato per la sperimentazione** degli strumenti creati e per l'acquisizione di altre forme di testing e di misurazione dell'impatto. Le linee di finanziamento auspicabili possono essere individuate sia a livello nazionale che europeo: programmi, a titolo di esempio, come il COSME per la replicabilità in contesti di piccole e medie imprese, tra cui anche realtà cooperative, e/o linee di progettazione con finanziatori privati sullo sviluppo di competenze manageriali, quali il programma *Capacity building* di Fondazione Cariplo.

La Cooperativa Cauto, anche per dare continuità a quanto appreso, ha proposto su un progetto in corso di presentazione la realizzazione di una comunità di pratiche all'interno di un partenariato all'interno del bando Conciliamo del Ministero della Famiglia.

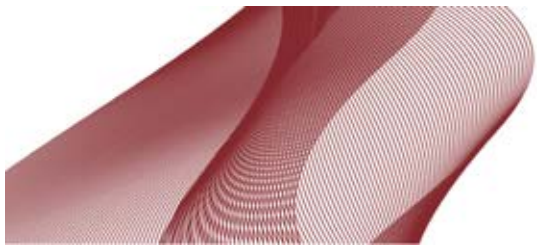
Partner di quest'azione possono essere tutti i soggetti coinvolti nella rete e nella fase di testing, oltre ad altre realtà cooperative e non.

5. BIBLIOGRAFIA

- Borzaga C. (a cura di) (2019), *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*, Roma, Donzelli editore.
- Depedri S. (2008), *La dimensione multi-stakeholder delle cooperative sociali*, Impresa Sociale, ISSAN Edizioni.
- Grandori A. (2015), *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Bologna, Il Mulino.
- Laloux F. (2016), *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Milano, Guerini Next.
- Rullani E. (2017), "Reti collaborative, commons cognitivi e sense-making: nuovi modi di usare il legame sociale per generare valore", in *Impresa Sociale*, n. 10/2017, pp. 51-61.
- Impresa Sociale*, luglio-settembre 2007, Numero monografico sulle motivazioni dei lavoratori, ISSAN Edizioni.
- Economia cooperativa Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse (2015)
- COM (2001) 366 Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.*
- Stahel, Walter & Reday-Mulvey, Geneviève. (1981). *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy.*
- Bompan E. (2016), *Che cos'è l'economia circolare?*, Milano, Edizioni Ambiente.
- Stickdorn M. (2018), *This Is Service Design Doing: Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services*, O'Reilly Media.
- Lanzara G. (1993), *Capacità Negativa*, Bologna, Il Mulino.
- Rocca L. (2008) "L'economia circolare (h)a impatto sociale? Motivazioni, costruzione del processo circolare e accountability. Un caso esplorativo: la rete di cooperative sociali CAUTO", *Tesi di Dottorato di ricerca in Istituzioni e impresa: valore, regole e responsabilità sociale.*

SITOGRAFIA

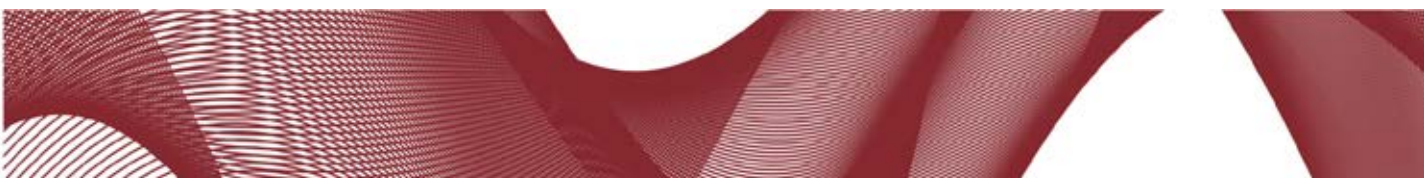
- <https://www.nesta.org.uk/blog/why-why-or-do-you-really-need-a-theory-of-change/>
- <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>



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

ALLEGATO 1 - GRUPPO DI LAVORO





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

Per l'attuazione del presente studio di fattibilità è stato costituito un gruppo di lavoro, arricchito da un partenariato strutturato, composto da 3 cooperative sociali, 1 istituto bancario cooperativo, 1 ente di ricerca, 1 consorzio di cooperative, 1 confederazione provinciale di settore, 1 ente accreditato per la formazione, 1 ente di consulenza, 3 aziende, di cui una pubblica.

Inoltre, nello svolgimento dello Studio di Fattibilità, al fine dell'ottenimento di feedback realistici sulla replicabilità e/o trasferibilità dei modelli, sono stati coinvolti altri soggetti, non solo cooperativi, in un workshop di prototipazione svoltosi il 25 settembre 2019, come riportato dettagliatamente nello Studio.

Gruppo di lavoro e partenariato strutturato hanno lavorato allo studio in maniera integrata, a seconda della propria esperienza e funzionalità, come illustrato in seguito:

- ✓ **CAUTO - Cantiere di Autolimitazione**, cooperativa sociale di tipo B, è capofila dello studio, con una funzione di "Living Lab" che mette a disposizione dello studio stesso alcune esperienze interne ed esterne da cui poter elaborare modelli trasferibili di governance cooperativa, il cui tratto comune è la partecipazione di lavoratori, soci e stakeholder.
Partecipa attivamente in tutte le fasi dello Studio di Fattibilità. [gruppo di lavoro]
- ✓ **Euricse, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises**, Istituto di ricerca nell'ambito delle realtà cooperative e imprese sociali, ha il ruolo principale di supportare il gruppo di lavoro nella definizione di criteri di trasferibilità e replicabilità del modello oggetto di studio, oltre che offrire una panoramica di posizionamento del presente studio in riferimento a: trend attuali nei modelli di governance cooperativa, principali influenze nelle politiche e metodologie di gestione delle risorse umane e comparazione e posizionamento dei processi partecipativi tipici della governance cooperativa rispetto alle teorie d'impresa più affermate in questo periodo.
Partecipa attivamente in tutte le fasi dello Studio di Fattibilità. [gruppo di lavoro]
- ✓ **Sol.Co. Brescia, Consorzio di cooperative sociali, e Confcooperative Brescia**, a cui CAUTO aderisce, apporta allo studio una dimensione di rete territoriale che include cooperative sociali, altre cooperative e aziende, interlocutori funzionali per testare e co-valutare le ipotesi dello studio.
[gruppo di lavoro / partenariato strutturato]
- ✓ **KOINON - Ente accreditato per la formazione, cooperativa sociale**, partecipa all'intero processo, con l'obiettivo di estrarre dal percorso di modellizzazione bisogni formativi che possano poi essere occasione di promozione di piani di formazione e/o sviluppo orientati ad un aumento diffuso delle competenze. [gruppo di lavoro]



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

- ✓ **ENSIE - The European Network of Social Integration Enterprises**, network europeo specializzato in imprese orientate all'inserimento lavorativo (WISE), nelle diverse forme riconosciute, dal 2001 ha sviluppato un'attività di *accounting* e di ricerca a livello europeo. Partecipa allo studio sostenendo una prospettiva di confronto europea sulle nuove modalità e prospettive dell'impresa sociale. Partecipa attivamente a tutto lo studio. [partenariato strutturato].
- ✓ **CantierAperto - Consorzio di cooperative sociali** e **Cantiere del Sole - cooperativa sociale**, sono partner operativi nella ricognizione delle esperienze di governance cooperativa interna. [partenariato strutturato]
- ✓ **Studio APS, Analisi Psicosociologica** - studio di consulenza che accompagna da diversi anni CAUTO in alcuni processi interni relativi alla strutturazione di una governance aperta, funzionale e collaborativa, coinvolto anche in alcune delle case history oggetto di studio, con un consulente nel ruolo di accompagnatore e facilitatore. Interviene sia nella fase di ricognizione sia di prototipazione. [partenariato strutturato]
- ✓ **Credito Cooperativo di Brescia - Istituto Bancario** – rappresenta uno sguardo alla dimensione economica e sostenibile dei processi partecipativi, ma anche una visione d'insieme sulla necessità di trovare spazi per leggere il valore aggiunto in termini di innovazione, ricerca e partecipazione. Interviene nella fase di prototipazione e modellizzazione. [partenariato strutturato].
- ✓ **P.I. Computer Srl, Software Product Italia Srl**, - aziende operanti nel campo ICT che collaborano da tempo con CAUTO e che portano allo studio una visione di possibile sviluppo in termini di introduzione di nuove tecnologie e/o di efficacia nella gestione dei dati raccolti. Intervengono nella fase di modellizzazione. [partenariato strutturato].
- ✓ **Servizi Ambiente Energia Valle Sabbia srl**, azienda pubblica operante nel settore ecologico, che rappresenta, in una forma giuridica differente, l'occasione di un confronto con una realtà operante nello stesso settore produttivo di Cauto. Interviene nella fase di modellizzazione. [partenariato strutturato]

Un ringraziamento va, poi, alla dott.sa Laura Rocca, ricercatrice dell'Università di Brescia, Facoltà di Economia, che ha messo a disposizione dello studio il proprio lavoro di dottorato, offrendo alcuni materiali utili all'implementazione delle tesi di sostenibilità del caso studio, oltre ad aver sostenuto il gruppo di lavoro nella fase di ricognizione e analisi dei dati economici delle case history.

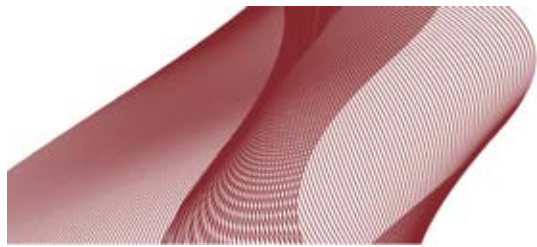
N.B.: Le cooperative Cauto e Cantiere del Sole e il Consorzio CantierAperto hanno sottoscritto dal 2014, insieme alla cooperativa Medicus Mundi Attrezzature, un contratto di rete, costituendo la "Rete Cauto" e



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

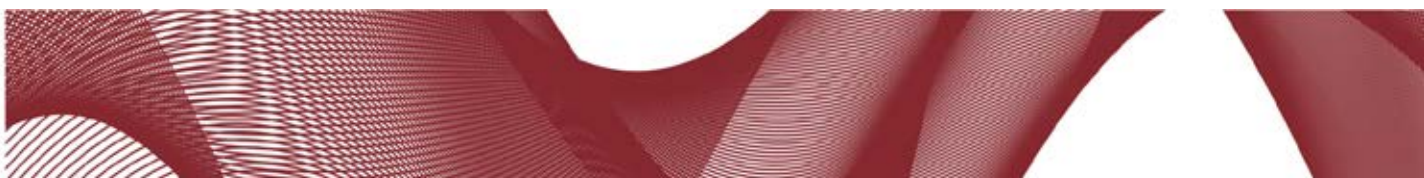
formalizzando la collaborazione pre-esistente per il raggiungimento di obiettivi e la realizzazione di progetti di interesse comune. Molte delle attività descritte nelle case history oggetto dello Studio coinvolgono lavoratori e soci di tutta la Rete Cauto.



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

ALLEGATO 2 - PIANO DI LAVORO



FASE 1: Ricognizione delle esperienze maturate e prima prototipazione.

Tempi: mese 1 - mese 3. **Enti gruppo di lavoro:** Cauto, Euricse.

Enti partenariato: CantierAperto, cantiere del Sole, Studio APS, BCC Brescia, Sol.co Brescia, Confcooperative Brescia e KOINON.

Modifiche rispetto a quanto previsto: Sono stati coinvolti già in questa fase Sol.Co Brescia, Confcooperative Brescia e KOINON.

La prima fase del lavoro prevedeva la ricognizione delle esperienze maturate e una loro prima prototipazione. È stata strutturata con il seguente piano d'azione.

Azione 1.1 e 1.2.: *Costituzione dei due gruppi di lavoro interni e definizione piano di lavoro attuativo.*

Nei mesi di giugno e luglio, sono stati avviati i lavori di ricognizione interna sia sulle singole case history sia strutturalmente sull'incidenza delle azioni a livello di sostenibilità tecnica e d'impatto dell'esperienza acquisita. Sicuramente ha giocato a favore della raccolta e dell'analisi delle case history l'aver potuto già sperimentare direttamente alcune progettualità ed essere in una fase successiva in cui valutarne l'impatto. È apparso significativo, inoltre, mantenere aperti due livelli di analisi durante la ricognizione: da un lato interrogarsi ed osservare gli elementi strutturali necessari per l'avvio di alcune progettualità, dall'altro approfondire alcuni elementi di dettaglio sulle diverse case history.

Rispetto a quanto previsto, non sono stati costituiti due gruppi di lavoro separati, ma si è composto un gruppo di lavoro integrato che, a diversi livelli, ha poi coinvolto altri colleghi. Il gruppo di lavoro interno ha visto la partecipazione di: Direzione, ufficio innovazione e progetti, ufficio comunicazione, ufficio risorse umane e ufficio amministrativo.

Contemporaneamente sono state attivate le prime collaborazioni col gruppo di lavoro di progetto, in questa fase principalmente con Euricse, con cui sono state definite le questioni più teoriche e di contesto da approfondire. Parte degli esiti ad oggi è raccolta nel capitolo successivo.

Sono stati realizzati tre incontri operativi con i diversi interlocutori al fine di stabilire i TDR comuni e le funzioni operative di gruppo di lavoro e partenariato:

- ✓ In data 22.07.2019, h.9-13, incontro di inquadramento teorico e posizionamento dello studio tra CAUTO e EURICSE, in cui è stato condiviso l'indice del documento e la struttura dei diversi contributi.
- ✓ In data 22.07.2019, h.14-17, incontro con gruppo di lavoro e il partenariato strutturato per la presentazione del lavoro in corso in fase di ricognizione e una prima programmazione dell'incontro previsto dalla fase 2 di prototipazione.

- ✓ In data 29.07, h.14- 16.30, incontro con Confcooperative Brescia e Koinon per la prima pianificazione dell'incontro del 25 settembre e per l'individuazione di una lista di invitati, del mondo profit e non profit, che possano apportare contributi significativi al lavoro di modellizzazione.

Internamente alla cooperativa si è iniziato a lavorare da un lato sull'estrazione delle dimensioni economiche e finanziarie, grazie anche al supporto offerto dal lavoro di una tesi di dottorato dalla Dott.ssa Laura Rocca, che interrogando aspetti più legati all'imprenditoria e all'economia circolare offre comunque una lettura del dato economico strutturale della cooperativa. Inoltre, la dimensione di costo è stata integrata anche nell'analisi delle diverse case history, per inserire appunto un'attenzione alla sostenibilità economica finanziaria di alcuni processi. **Per l'analisi di una gestione integrata agli investimenti** in governance, sono state coinvolte le funzioni interne di Controllo di Gestione, area amministrativa, rappresentanti del consiglio di amministrazione, responsabili di produzione; si lavorerà nei prossimi mesi per definire alcune ipotesi di trasferibilità.

Per l'analisi dei progetti di partecipazione si sono costruiti due strumenti di analisi:

- Matrice di posizionamento dei progetti rispetto a dimensioni immateriali/ materiali; interne/esterne, oltre che all'individuazione della dimensione della partecipazione. La matrice costruisce uno strumento di analisi di sistema sugli aspetti presidiati dai diversi progetti. È inoltre utile per interrogare l'organizzazione sui cambiamenti e/o nuovi processi che le diverse progettualità hanno inviato.
- Griglia di rilevazione degli elementi caratterizzanti le diverse progettualità, riconducendole alla struttura del Project Cycle Management. La stessa griglia è divenuta oggetto di lavoro condiviso dalle risorse interne che sono state coinvolte in momenti di confronto strutturato in focus group all'interno della cooperativa.

Azione 1.3: *Analisi dei risultati raggiunti e dell'impatto interno ed esterno.*

Inizialmente (fine giugno – metà luglio 2019) è stato promosso un lavoro di raccolta e analisi documentale dei materiali disponibili sulle cinque case history, integrato successivamente, come anticipato sopra, da momenti di confronto e dialogo strutturato interno per l'estrazione degli elementi significativi alla descrizione delle diverse progettualità.

L'ultima revisione fatta in sinergia tra Direzione, Ufficio innovazione e progetti e Risorse Umane uniformato i contenuti e evidenziato alcune interazioni esistenti tra i progetti analizzati e con altri progetti e processi.

Negli ultimi mesi si è lavorato per mettere in evidenza proprio l'esistenza di fattori favorevoli allo sviluppo di modelli di governance partecipativa anche in riferimento a riorganizzazioni interne e operative che hanno caratterizzato la storia della cooperativa in questi ultimi anni.

Azione 1.4: *Prototipazione di format trasferibili anche ad altre realtà imprenditoriali*

Nei mesi estivi e sino alla prima settimana di settembre lo sforzo operativo è stato quello di tramutare le case histories in prototipi di format trasferibili, da testare poi, in relazione all'acquisizione di feedback, in termini di applicabilità e sostenibilità.

Rispetto a quanto si prevedeva a livello di report intermedio, quest'azione non solo è arrivata a definire uno strumento/prodotto da testare, ma anche ad interrogarsi sul processo di attivazione e raccolta dei feedback delle realtà coinvolte. Valorizzando alcune competenze e strumenti di service design si è quindi arrivati a costruire anche un contesto di prototipazione che rendesse il test reale momento di confronto e non solo un mero esercizio di apprezzamento e di registrazione di un grado di soddisfazione. Per farlo era necessario mettere i partecipanti nelle condizioni non solo di "vedere" il prototipo, ma anche di usarlo.

FASE 2 Confronto della prototipazione interna con stakeholder interni ed esterni, per la definizione delle condizioni di fattibilità (contesto, competenze, conoscenze).

Azione 2.1 *Realizzazione di una giornata di dialogo strutturato su quanto prodotto con altre strutture cooperative e altre realtà produttive.*

L'azione 2.1., a nostro parere, rappresenta il nucleo centrale dello studio di fattibilità in quanto non solo fornisce strumenti utili per l'implementazione di modelli di governance partecipativa, ma ne permette un primo test in uso. La giornata è stata frutto di un intenso lavoro di costituzione, programmazione e attivazione da parte dei partner di progetto, in particolare di Confcooperative Brescia e KOINON che hanno accolto l'iniziativa, EURICSE e ENSIE che hanno guidato insieme a Cauto i lavori. L'evento è stato organizzato su invito e complessivamente ha permesso il coinvolgimento e l'ingaggio di 28 organizzazioni tester, 45 persone coinvolte (inclusi i facilitatori) e 36 test effettuati complessivamente sui 5 prototipi. Il dettaglio dell'articolazione della giornata e dei contenuti emersi viene poi illustrato nel paragrafo dedicato, essendo parte integrante dello studio di fattibilità.

Azione 2.2: *Acquisizione di raccomandazioni e sollecitazioni utili a cura del partenariato strutturato, tramite formule di coinvolgimento in remoto tramite apposita modalità di sharing dei contenuti.*

L'aver impostato l'evento di prototipazione in maniera così strutturata ha permesso di acquisire già un'ampia varietà di raccomandazioni e sollecitazioni utili; il periodo successivo all'incontro ha permesso di lavorare all'ulteriore elaborazione di quanto emerso e di integrarlo con dei contributi e verifiche *one to one* con alcuni

dei partecipanti al workshop. In questa fase il lavoro di estrapolazione degli apprendimenti e di elaborazione delle raccomandazioni e successive indicazioni utili alla trasferibilità ha visto partecipare principalmente CAUTO e Euricse.

FASE 3: Modellizzazione del sistema e definizione degli output trasferibili.

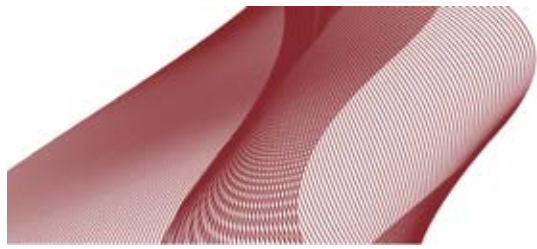
Azione 3.1: *Messa a sistema dei feedback raccolti e definizione delle condizioni di fattibilità per la replicabilità.*

Azione 3.2: *Redazione definitiva dello studio.*

La convergenza delle varie analisi emerse unitamente alla stesura definitiva dello studio è stata fatta nel mese di novembre 2019 in un dialogo continuo con i partner della rete.

Azione 3.3: *Azione di diffusione dei risultati agli stakeholders coinvolti ed eventualmente al territorio (in raccordo con il Ministero).*

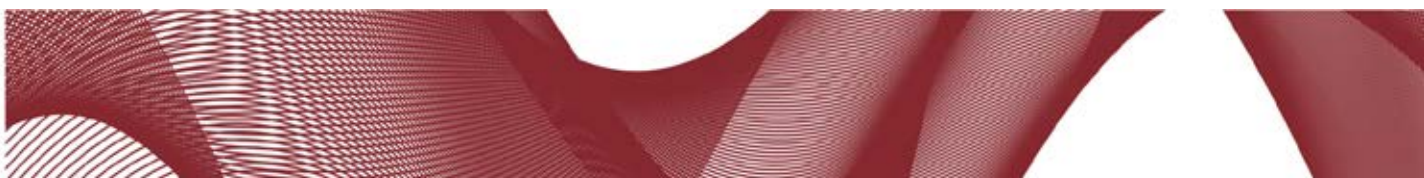
La presente azione sarà da concordarsi in sede di incontro finale del percorso con il Ministero ed Invitalia. Nel capitolo dedicato alle proposte operative sono contenuti alcune sollecitazioni e ipotesi sulla continuità.



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

ALLEGATO 3 – LA COOPERATIVA CAUTO



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

PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA: STORIA, FILIERE DI PRODUZIONE

Caratteristiche della cooperativa nel settore oggetto dello Studio.¹¹

LA NOSTRA STORIA



CAUTO CANTIERE AUTOLIMITAZIONE, cooperativa sociale a.r.l. e ONLUS di diritto (di seguito CAUTO) è una cooperativa sociale di tipo B nata nel 1995 (legge 381/1991) per promuovere attraverso il lavoro l'integrazione di persone socialmente svantaggiate, con particolare attenzione verso coloro che vivono condizioni di emarginazione grave. Per ogni persona è previsto un progetto di reinserimento e riabilitazione all'impegno lavorativo. Le tipologie di svantaggio dei lavoratori in progetto comprendono tutte quelle previste dalla l.381/99, inoltre la cooperativa impiega numerose persone in situazioni equiparabili a quelle che l'UE ha definito di svantaggio ex regolamento europeo 651/2014.

La cooperativa è cresciuta negli anni, creando nuovi posti di lavoro e cercando di individuare nuove possibilità di sviluppo attraverso la creazione di nuovi settori di attività, sempre in linea con l'iniziale *mission* ambientale e sociale. L'incremento della produzione è sempre stato accompagnato dall'incremento della forza lavoro e della base sociale. Negli anni da cooperativa Cauto ha dato avvio a RETE CAUTO, a cui si riferiscono molti dei dati presentati, che rappresenta più integralmente il lavoro del gruppo cooperativo promosso in questi anni.

¹¹ I dati riportati sono estratti dal Bilancio Sociale 2018, scaricabile dal sito www.cauto.it

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



CAUTO opera prevalentemente nella Provincia di Brescia e in alcuni comuni confinanti, ma collabora con molte cooperative sociali e aggregazioni di cooperative dislocate in differenti Regioni, mantenendo uno sguardo rivolto all'Italia e all'ambito internazionale (aderisce alla Rete 14 Luglio, associazione nazionale di cooperative sociali di tipo B, e al network europeo ENSIE, che raggruppa reti di imprese sociali di inserimento lavorativo in tutta Europa). In tal senso la cooperativa si caratterizza per la volontà di dialogo con territori ed istituzioni, elemento essenziale per poter continuare ad essere attivi nella società e continuare ad essere impresa civile ed inclusiva.

LE FILIERE DI PRODUZIONE

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 cooperativa è organizzata in aree e settori e svolge numerosi servizi negli ambiti dell'ecologia, della gestione dei rifiuti, dei trasporti e del riutilizzo; clienti e committenti sono aziende, comuni, istituzioni, privati. Dal 2014 inoltre Cauto ha scelto di iniziare a valorizzare il proprio patrimonio di conoscenza tecnica, mettendolo a disposizione dei clienti e del territorio, sotto forma di consulenza specialistica e organizzativa. Accanto alle attività di educazione ambientale, consolidate e rinnovate, sono state avviate offerte formative per target selezionati e consulenze ad hoc per aziende ed enti, con la finalità di generare coscienza e cultura ambientale specializzata nel campo dei rifiuti. L'ambito informatico, con forte specializzazione nello sviluppo di software dedicato alla gestione aziendale, rappresenta circa il 50% del totale delle consulenze prestate.

Le numerose attività svolte dalla cooperativa Cauto possono essere raccontate attraverso alcune filiere principali di intervento, che vengono descritte di seguito.

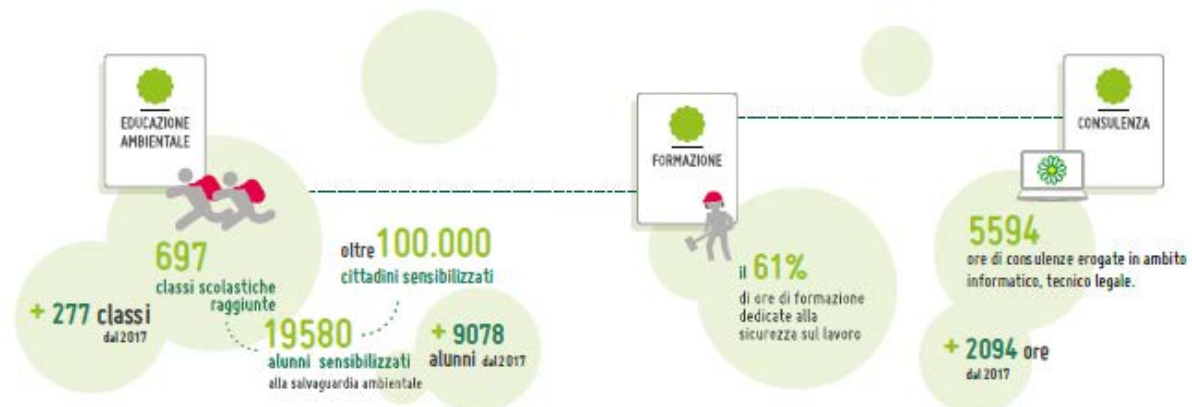
RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

A. CICLO DEI RIFIUTI



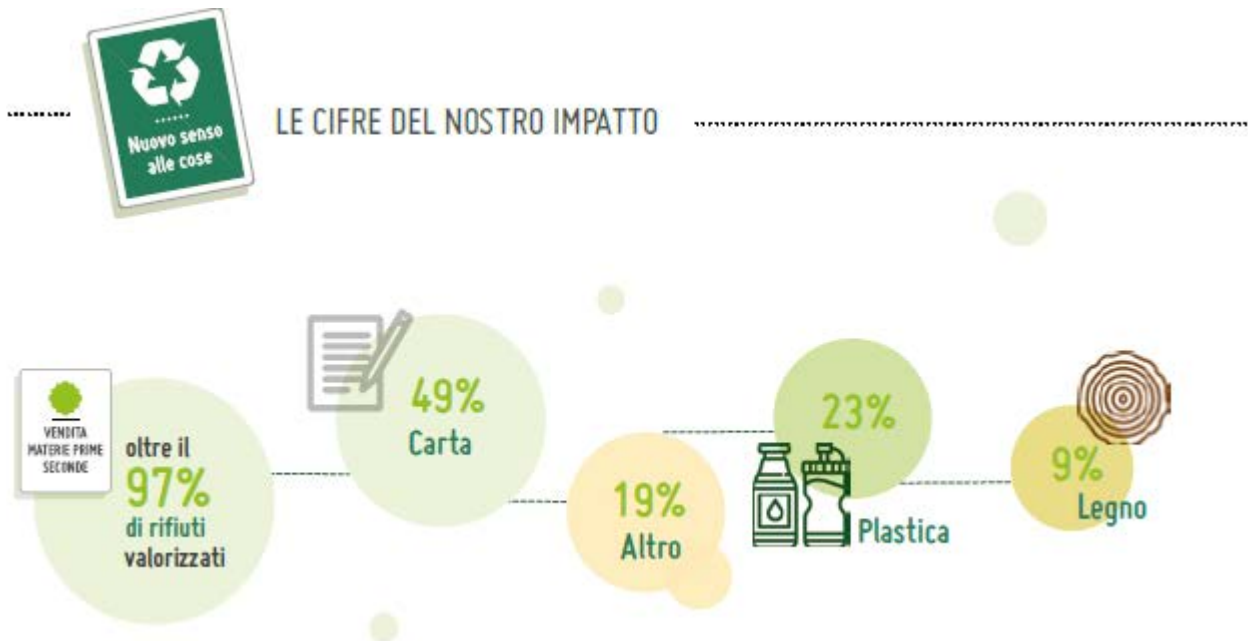
La prima filiera comprende la raccolta, il trasporto e l'avvio al riciclaggio di diversi materiali (rifiuti urbani della raccolta differenziata, rifiuti prodotti da aziende, abiti usati); la gestione dei rifiuti all'interno di isole ecologiche e centri di raccolta, anche all'interno della grande distribuzione organizzata; un impianto di trattamento e stoccaggio di rifiuti presso la sede Cauto; l'attività di educazione ambientale, formazione e consulenza sui temi dei rifiuti e della tutela dell'ambiente.



La creazione e lo sviluppo di un impianto di trattamento e stoccaggio dei rifiuti ha rappresentato per CAUTO una scelta imprenditoriale importante, permettendo di raggiungere obiettivi ambientali (aumentare il riciclo e ridurre lo scarto), economici (aumentare il fatturato e poter operare anche altre servizi – più possibilità di business) e sociali (aumentare l'occupazione anche di soggetti svantaggiati).

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



Come verrà illustrato in seguito, attraverso la lettura dei dati di composizione delle risorse umane è evidente come questo settore ad alta manodopera rappresenti un bacino di occupazione interessante sia per numeri sia per target.

B. NUOVO SENSO ALLE COSE



La seconda filiera comprende il negozio dell'usato, la preparazione e riparazione di oggetti per la vendita, la dispensa alimentare, la vendita di apparecchiature e ausili medici riparati, la vendita di materiali. La *mission* ambientale trova piena espressione nella ricerca di nuove soluzioni per allungare il ciclo di vita di oggetti e materiali, in un'ottica di economia circolare.

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

C. EDILIZIA E MANUTENZIONE



LE CIFRE DEL NOSTRO IMPATTO



La terza filiera comprende interventi di manutenzione edile ed elettrica, l'installazione di impianti fotovoltaici, servizi di giardinaggio, trasloco e sgomberi.

D. STRUTTURE PUBBLICHE



LE CIFRE DEL NOSTRO IMPATTO



Include la gestione, manutenzione e pulizia di spazi pubblici, inclusi gli interventi di giardinaggio e manutenzione del verde pubblico.

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

E. TRASPORTI E SERVIZI



Comprende il trasporto di beni sia per aziende che per privati e la spedizione internazionale di apparecchiature mediche per progetti di cooperazione internazionale.

LA STRUTTURA DI GOVERNO: SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E CENTRALITÀ DELLE PERSONE

L'organigramma della cooperativa rappresenta in sintesi la complessità di un'organizzazione che negli anni ha saputo crescere e dotarsi di un modello di governance al tempo stesso strutturata e flessibile, permettendo, da una parte, di identificare chiaramente funzioni e responsabilità all'interno della cooperativa, e dall'altra di recepire e prendere in considerazione variabili dovute alle esigenze delle persone e alle sollecitazioni interne ed esterne che costringono Cauto ad evolvere costantemente.

Dal punto di vista della **struttura di governance**, negli ultimi anni la cooperativa ha visto il passaggio da un unico organo direzionale, un CdA con caratteristiche molto operative, alla divisione delle funzioni di governo, con da una parte le funzioni strategico/politiche proprie del CdA e dall'altra quelle organizzative/gestionali in carico ad una direzione di tre elementi. In seguito il modello si è ulteriormente affinato, sostituendo la direzione con un Comitato Direttivo (CD), presieduto dal Direttore Generale, composto da uno o più referenti per ciascuna area (produttiva, amministrativa/finanziaria, commerciale, gestione risorse umane); il CD dialoga con il CdA per definire strategie comuni attraverso la figura del Direttore, che a tal fine partecipa alle riunioni del CdA.

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

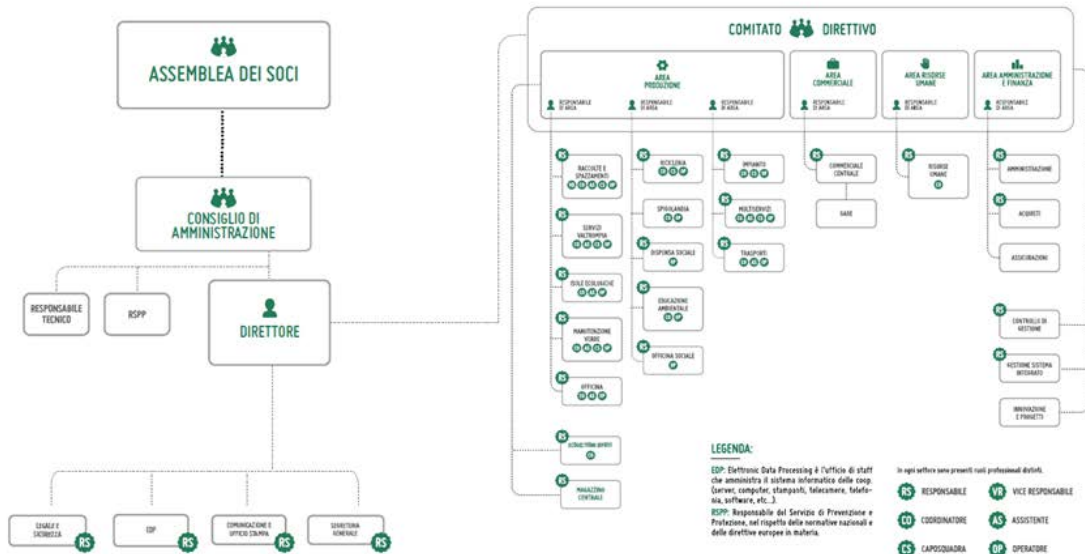
Nella governance della cooperativa, l'anello di congiunzione tra CdA (Consiglio di Amministrazione) e Comitato Direttivo (CD) è il Direttore, che ha il compito di trasferire le politiche aziendali individuate dal CdA al CD e, in senso inverso, di portare dal CD al CdA la lettura organizzativo-gestionale della Cooperativa per l'elaborazione di linee strategiche. Il Direttore – direttamente ed attraverso il CD – mantiene inoltre la funzione di coordinamento tra uffici di staff e settori operativi, ponendosi quale soggetto principale per la garanzia e l'implementazione fluida delle linee strategiche emanate dal CdA. Il Direttore viene nominato dal CdA, partecipa a tutte le riunioni del CdA e risulta formalmente delegato in materia di sicurezza, gestione del personale e contratti.

In questo contesto, la sostenibilità economica appare per la cooperativa elemento cardine per garantire continuità e sviluppo al progetto imprenditoriale e per poter in questo definire ed individuare spazi adeguati per pensare a politiche delle risorse umane che valorizzino il principio della centralità delle persone, fondamentale per poter parlare di lavoro dignitoso.



Nella governance della cooperativa, l'anello di congiunzione tra CdA e Comitato Direttivo (CD) è il Direttore, che ha il compito di trasferire le politiche aziendali individuate dal CdA al CD e, in senso inverso, di portare dal CD al CdA la lettura organizzativo-gestionale della Cooperativa per l'elaborazione di qualunque linea strategica. Il Direttore – direttamente ed attraverso il CD – mantiene la funzione di coordinamento tra uffici di staff e settori operativi, ponendosi quale soggetto principale per la garanzia e l'implementazione fluida delle linee strategiche emanate dal CdA. Il Direttore viene nominato dal CdA, partecipa a tutti i CdA e risulta formalmente delegato in materia di sicurezza, gestione del personale e contratti. Gli organi dirigenziali della Cooperativa.

ORGANIGRAMMA CAUTO



DATI ECONOMICO - FINANZIARI¹²

I dati economico-finanziari degli ultimi anni danno evidenza di come la dimensione della sostenibilità economica, al netto degli investimenti sia forte e strutturata e perseguita da Cauto nel tempo con un costante incremento di fatturato e personale.

Il valore della produzione è passato da circa 9,3 milioni nel 2012 a circa 15,3 nel 2016, il Margine Operativo Lordo (EBITDA) da euro 549.697 a euro 1.087.024, così come il Reddito Netto è aumentato da euro 11.771 a euro 294.248. Tutti i dati sono caratterizzati da un trend di costante crescita negli anni. I dati patrimoniali descrivono una realtà che ha cercato di patrimonializzarsi nel tempo, caratteristica non comune nel mondo cooperativo; il patrimonio netto passa da circa 3,9 milioni nel 2012 a circa 4,4 milioni nel 2016. Nonostante ciò, il ricorso a mezzi di terzi finanziatori è comunque rilevante nel bilancio di Cauto; così com'è da monitorare il rapporto tra attivo a breve e passivo a breve (liquidità primaria e secondaria).

A titolo puramente descrittivo si esemplifica la tabella dei macro-aggregati di Stato Patrimoniale e Conto Economico riclassificati, estratti dal bilancio.

¹² Questo paragrafo è stato curato dalla Dott.ssa Laura ROCCA, i dati riportati sono estrapolati dalla tesi *“L'economia circolare (h) a impatto sociale? Motivazioni, costruzione del processo circolare e accountability. Un caso esplorativo: la rete di cooperative sociali CAUTO”*, Dottorato di ricerca in Istituzioni e impresa: valore, regole e responsabilità sociale.

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

Stato patrimoniale riclassificato	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR
Attivo a breve	9.056.048	9.153.715	8.018.095	8.296.874	7.293.325	5.916.405	5.578.058
Attivo immobilizzato	9.907.766	9.740.583	9.614.532	9.162.035	8.128.165	7.868.600	6.644.542
Capitale investito	18.963.814	18.894.298	17.632.627	17.458.909	15.421.490	13.785.005	12.222.600
Passivo a breve	10.046.535	9.893.225	8.396.037	8.219.167	7.699.871	5.695.064	4.444.274
Passivo a medio-lungo termine	4.330.110	4.418.819	4.831.376	5.075.688	3.835.832	4.227.675	3.899.437
Mezzi di terzi	14.376.645	14.312.044	13.227.413	13.294.855	11.535.703	9.922.739	8.343.711
Capitale versato	1.766.560	1.875.156	1.843.702	1.891.614	1.876.939	1.872.438	1.922.590
Riserve	2.704.537	2.552.687	2.267.264	2.024.179	1.988.822	1.956.211	1.944.528
Utile (perdita) esercizio	116.072	154.411	294.248	248.261	20.026	33.617	11.771
Patrimonio netto	4.587.169	4.582.254	4.405.214	4.164.054	3.885.787	3.862.266	3.878.889
Fonti di finanziamento	18.963.814	18.894.298	17.632.627	17.458.909	15.421.490	13.785.005	12.222.600
Conto economico riclassificato							
Valore della produzione	18.106.092	17.216.443	15.307.003	13.933.509	11.933.378	10.688.030	9.275.849
Valore aggiunto	11.492.898	10.851.746	9.901.809	9.099.332	8.161.577	7.477.546	6.445.091
Costo del lavoro	10.150.926	9.630.442	8.814.785	8.049.196	7.288.609	7.007.324	5.895.394
Margine op. lordo (EBITDA)	1.341.972	1.221.304	1.087.024	1.050.136	872.968	470.222	549.697
Ammortamenti e accantonamenti	520.387	484.625	251.536	294.595	337.233	82.776	289.814
Godimento beni di terzi	487.483	374.063	338.579	284.054	318.301	209.457	136.881
Reddito op. gestione caratteristica (EBIT)	334.102	362.616	496.909	471.487	217.434	177.989	123.002
Reddito operativo aziendale (EBIT complessivo)	336.757	366.198	499.424	450.303	208.151	180.604	145.320
Oneri finanziari	204.694	206.127	200.506	197.273	188.125	146.986	133.547
Reddito di competenza (ordinario)	132.063	160.071	298.918	253.030	20.026	33.618	11.773
Reddito ante-imposte (EBT)	132.063	160.071	298.918	253.031	20.026	33.617	11.771
Imposte	15.991	5.660	4.670	4.770	0	0	0
Reddito netto	116.072	154.411	294.248	248.261	20.026	33.617	11.771

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

Le figure seguenti sono estratte dal Bilancio sociale 2018 della cooperativa CAUTO e riguardano rispettivamente: il valore della produzione suddiviso per fonti d'entrata; la distribuzione del valore aggiunto agli stakeholder; la produzione e distribuzione della ricchezza patrimoniale e i finanziatori.



Si evidenzia la capacità della cooperativa di gestire in modo efficiente le proprie risorse, così da massimizzare l'efficacia e la sostenibilità nel tempo. La significatività della rendicontazione economica all'interno del bilancio sociale è strettamente legata alla capacità di offrire una lettura della composizione delle fonti di entrata e dei costi coerente con le finalità istituzionali e gli obiettivi posti in essere dalla cooperativa. Ciò consente di superare l'informativa economica classica rappresentata dal bilancio di esercizio e di leggere con maggiore dettaglio le scelte di allocazione delle risorse sulla base della missione e delle strategie sociali.

	2016	2017	2018
Privati e famiglie	457.625	502.719	407.568
Imprese private	10.149.614	10.036.803	10.579.517
Consorzio			
Enti pubblici e aziende sanitarie	1.834.303	1.895.163	2.181.986
Contributi pubblici	493.400	325.882	389.946
Finanziatori	0	0	0
Contributi e donazioni da enti privati	186.576	173.825	119.954
Rimanenze finali			
Cooperative sociali	2.865.460	5.671.407	4.047.373
Altri ricavi	85.383	145.651	83.419
Altro:			
Costi da economie esterne ed ammortamenti			
Fornitori di beni da economie esterne	5.835.572	7.244.156	6.706.888
Variazione rimanenze iniziali/ finali per materie prime e merci	- 118.166	-94.992	- 5.413
Ammortamenti e accantonamenti	881.115	976.238	945.331
Oneri diversi di gestione	162.124	140.994	163.869

Produzione della ricchezza 2018



La nostra ricchezza torna a...



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

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

	2016	2017	2018
Comunità territoriale			
Associazioni e soggetti del terzo settore	1.980	10.064	8.428
Totale	1.980	10.064	8.428
Organizzazione/Impresa			
Risorni destinati a incremento capitale sociale	0	0	0
Utile di esercizio/perdita	294.248	154.411	116.072
Totale	294.248	154.411	116.072
Enti pubblici			
Tasse	4.670	5.660	15.991
Totale	4.670	5.660	15.991
Finanziatori			
Finanziatori ordinari	26.229	17.133	13.489
Finanziamenti dai soci	53.852	60.178	67.406
Finanziatori di sistema ed etici	57.559	46.148	43.362
Totale	137.640	123.459	124.257
Lavoratori			
Dipendenti soci	4.204.911	4.215.496	4.316.125
Dipendenti non soci	5.120.685	5.942.664	6.281.164
Collaboratori	1.000	0	0
Occasionali	8.425	7.220	0
Amministratori e sindaci	8.190	33.451	32.188
Tirocini formazione	0	0	13.140
Volontari	0	0	0
Totale	9.343.211	10.198.833	10.642.617
Sistema cooperativo			
Centrale Cooperativa	17.209	20.090	22.067
Consorzi	2.000	300	300
Cooperative non sociali	209.171	178.485	215.404
Cooperative sociali	1.512.809	2.105.622	2.200.146
Fondo Sviluppo	8.827	4.632	3.482
Totale	1.750.016	2.309.129	2.441.399
Soci			
Costi per iniziative rivolte a tutta la base sociale	21.652	20.628	23.826,6



Il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dalla cooperativa con riferimento agli interlocutori (stakeholder) che partecipano alla sua distribuzione. E' uno strumento per rileggere il Bilancio di Esercizio dal punto di vista degli stakeholder. In linea con i precedenti esercizi la dimensione mutualistica (interna) è prevalente; la quota maggiore di ricchezza (circa 80%) infatti, è stata distribuita ai lavoratori della Cooperativa (soci e non). Con riferimento alla mutualità esterna, una quota significativa di ricchezza è rappresentata dalle risorse destinate al sistema cooperativo (circa il 18%).

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

■ PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA PATRIMONIALE

Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale	2016	2017	2018
Capitale sociale	1.843.702	1.875.156	1.766.560
Riserve	2.267.264	2.552.687	2.704.537
Utile d'esercizio/perdita	294.248	154.411	116.072
Patrimonio			
Immobilij immateriali	68.726	117.104	173.952
Immobilij materiali	9.416.515	9.405.111	9.540.172
Immobilizzazioni finanziarie	129.291	158.368	193.642
Totale	9.614.532	9.740.583	9.907.766

I nostri investimenti



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

FINANZIATORI

	2016	2017	2018
Finlombarda	1.088.802	907.478	725.684,62
Banca etica	477.012	416.531	355.662,12
Prestito da Soci	1.510.383	1.857.151	1.870.190,00
mutuo CGM Financa	558.166	479.966	401.767,03
Bcc Del Garda	1.601.764	1.434.749	1.815.516,06
Banca Prossima	400.000	729.812	212.611,43
Credito Cooperativo di Brescia	231.577	190.364	148.750,48
Finanziamento Popolare di Bergamo	15.627	5.296	0
Mutuo Iccrea Banca Impresa	1.182.102	1.109.132	1.034.317,46
Unicredit Banca	0	0	550.000,00
Ubi Leasing	48.625	27.814	7.854,00
Iccrea Banca Impresa Leasing	242.387	378.050	736.128,00
Unicredit Leasing	250.731	122.504	15.787,00
Totale	7.607.181,07	7.658.852,18	7.874.278,20



I soci della cooperativa forniscono con un peso pari al 24% la quota più significativa tra i vari finanziatori dettagliati.

I nostri maggiori finanziatori siamo NOI...



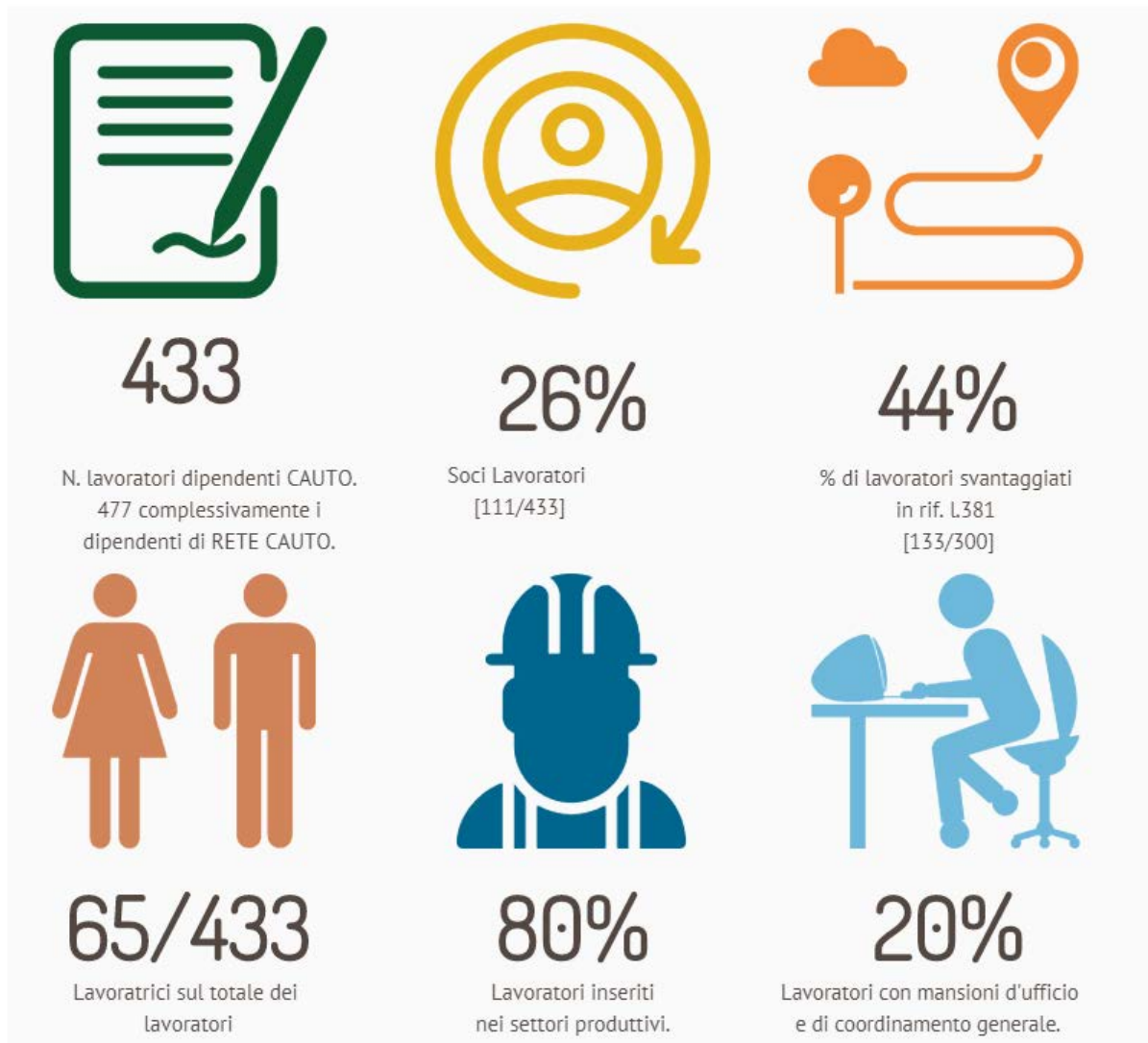
RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

COMPOSIZIONE DELLE RISORSE UMANE

In questa dimensione economica si inserisce prioritariamente uno sguardo costante allo sviluppo e all'orientamento del patrimonio di risorse umane che caratterizza e dà vita alla cooperativa stessa.

In sintesi, le principali caratteristiche della composizione delle risorse umane della cooperativa sono rappresentate nelle infografiche seguenti, che illustrano la situazione al 31.07.2019, relativamente a cooperativa CAUTO.

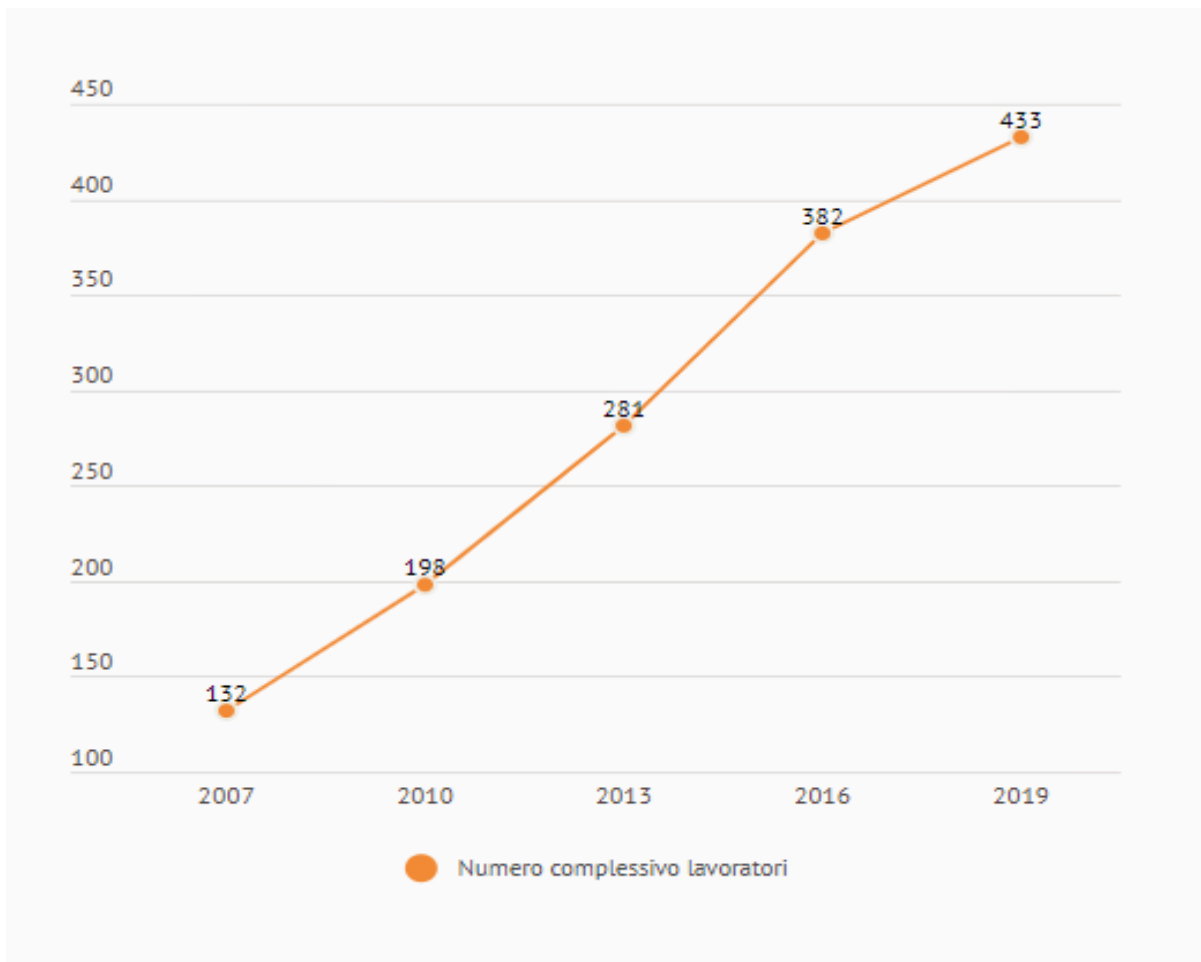


RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

I numeri dei lavoratori sottolineano la rilevanza di questa cooperativa sul territorio bresciano, almeno dal punto di vista occupazionale, considerando che solo 68 imprese su 27.570¹³ superano i 300 dipendenti (0,27%); in ambito cooperativo su 755 cooperative operanti sul territorio bresciano solo 10 superano i 300 dipendenti (1,32%) e Cauto è una di queste dieci. Il valore percentuale della presenza di lavoratori svantaggiati si assesta ben oltre l'indicazione di legge (30%).

Un dato rilevante è il numero crescente di dipendenti della Cooperativa, nell'ultimo decennio. La figura che segue rappresenta la crescita significativa del numero di lavoratori con cadenza di rilevazione triennale e fa emergere negli ultimi 10 anni, [2010-2019], un incremento pari 235 unità.



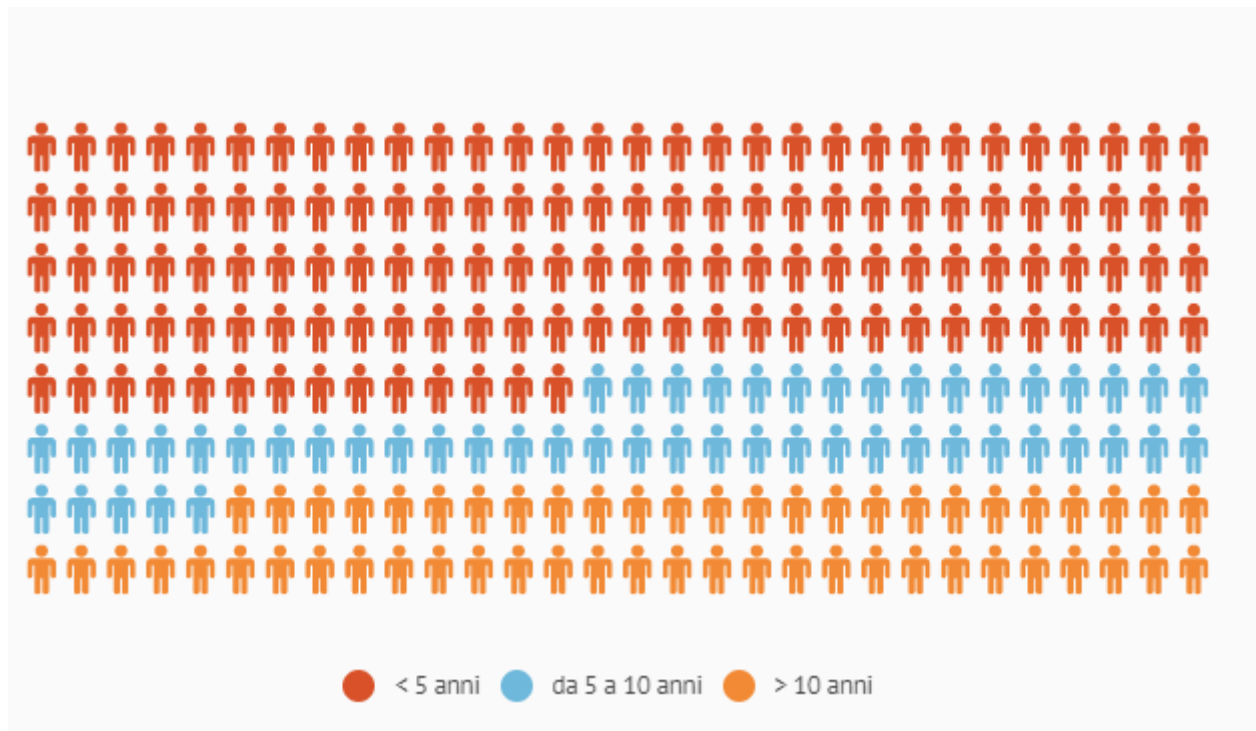
¹³ Il riferimento è alle società attive aventi sede legale a Brescia (fonte: banca dati AIDA). I dati sono aggiornati a luglio 2017.

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

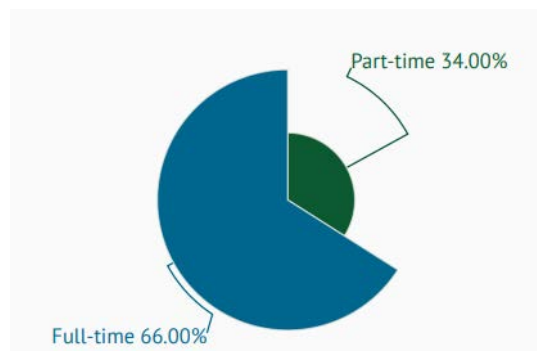
Per il presente studio, è stata analizzata la struttura delle risorse umane, anche in riferimento agli indicatori suggeriti da INSTAT per la misurazione dell'obiettivo 8, in particolare in riferimento all'evidenza delle fasce d'età under 30 e over 55, alla presenza femminile e alla distribuzione tra settori produttivi e uffici.

La figura successiva rileva, alla data attuale, le anzianità dei lavoratori, suddivise in 3 tipologie: inferiore ai 5 anni [242], tra i 5 e i 10 anni [92] e superiore ai 10 anni [99].



Il raffronto tra i due dati nell'arco 2013-2019 fa emergere l'entrata significativa di nuove risorse umane, con comunque una continuità abbastanza significativa anche delle figure più storiche [99 persone con oltre 10 anni di anzianità, a fronte, ad esempio del dato 2007 dei 132 dipendenti].

Per un calcolo del tempo lavoro dedicato, è stato estratto il rapporto tra personale con impiego tempo part-time e full-time:

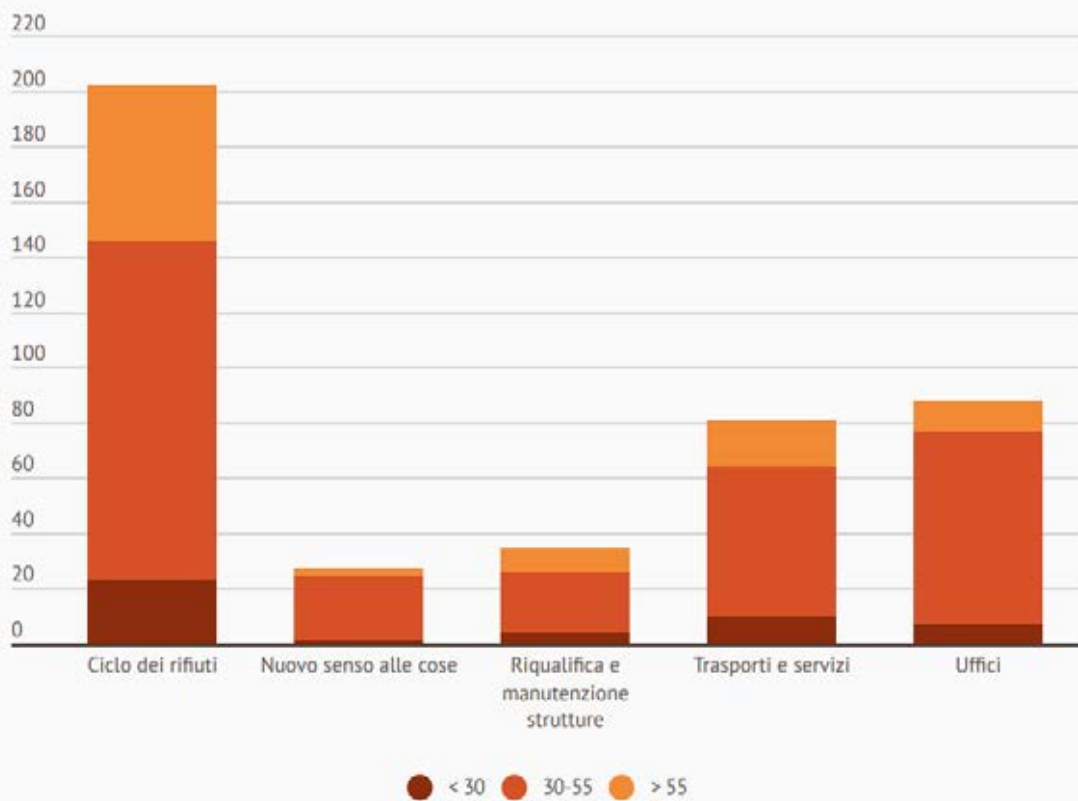
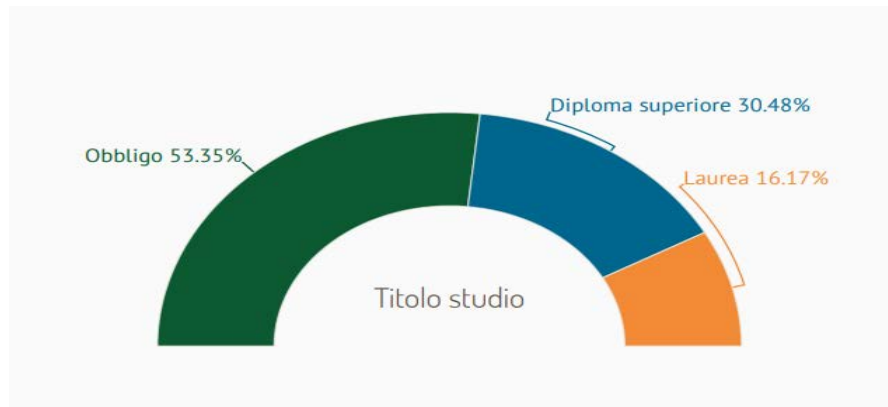


RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030

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

I livelli di istruzione dei lavoratori:

La distribuzione dei lavoratori nei diversi settori di attività, per fasce d'età.



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

FILIERE PRODUTTIVE	< 30 anni Nr.lav ; % per filiera	Dai 30 ai 55 anni Nr.lav ; % per filiera	Oltre i 55 anni Nr. lav; % per filiera	subTOT Nr.lav per filiera; % per filiera
Ciclo dei rifiuti	23 [11%]	123 [61%]	56 [28%]	202 [100%]
Nuovo senso alle cose	1 [4%]	24 [89%]	2 [7%]	27 [100%]
Riqualifica e manutenzione	4 [11%]	22[63%]	9 [26%]	35 [100%]
Trasporto e servizi	10 [12%]	54 [67%]	17 [21%]	81 [100%]
Uffici e coordinamento [include i settori educazione ambientale e officina sociale]	7 [8%]	70 [80%]	11 [12%]	88 [100%]

Riparametrando al dato complessivo dei lavoratori: i lavoratori under 30 corrispondono al 10%, i lavoratori in fascia d'età 30-55 anni al 68%, i lavoratori over 55 al 22%. La distribuzione dei lavoratori nelle principali fasce di filiera produttiva interna: ciclo rifiuti assorbe il 47% dei lavoratori; nuovo senso alle cose il 6%; riqualifica e manutenzione l'8%; trasporti e servizi il 19%; uffici e coordinamento, ivi inclusi anche i settori di educazione ambientale e officina sociale, il 20%.

QUALITÀ, DIMENSIONE INNOVATIVA E SGUARDO INTERNAZIONALE

Dal 2002 CAUTO ha implementato un Sistema di Gestione della Qualità dell'Organizzazione (ISO 9001). Dal 2007 si è scelto di implementare un Sistema Gestionale di Responsabilità Etica (SA8000), in linea con i principi etici e di rispetto della dignità delle persone che caratterizzano l'operato della cooperativa fin dalla sua nascita. Dal 2008 si è sviluppato un Sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001). Dal 2010 viene praticato in modo organico e sistematico un percorso orientato alla salvaguardia della Salute e Sicurezza dei lavoratori (OHSAS 18001).

La cooperativa ha dunque maturato la gestione di un **sistema integrato qualità – ambiente – sicurezza ed etica**, che considera in tutti i processi interni i vari aspetti (qualità, ambiente, salute e sicurezza e rispetto della dignità delle persone) simultaneamente. Gli audit del sistema integrato di certificazioni sono un momento di verifica periodica di un sistema gestionale che vive di per sé, in quest'ottica gli intenti, definiti all'interno delle politiche principali (anch'esse "integrate" qualità - ambiente, sicurezza e responsabilità sociale), si traducono in obiettivi costantemente sotto controllo nel corso dell'anno, anche grazie ai momenti di verifica periodica a cui la cooperativa sceglie con impegno di sottoporsi.

Da parecchi anni la cooperativa CAUTO, pur mantenendo un forte radicamento territoriale per le proprie attività e servizi, ha sviluppato connessioni e progettualità che hanno permesso uno sguardo e un confronto proficuo con modelli e servizi con altre imprese sociali e profit, italiane ed europee.

Per quanto riguarda la dimensione di ricerca e sviluppo, orientata all'innovazione, la cooperativa si è dotata di un ufficio dedicato e tutela alcune delle progettualità imprenditoriali più significative registrandone il marchio.

Ne sono un esempio l'Isola del Riuso (case history d'analisi per il presente studio), ma anche il Banco di Comunità (in attesa di validazione della registrazione) e la nascita del nuovo marchio ITA-CA sviluppato dall'area EDP della cooperativa.

Tra il 2011 e il 2014 CAUTO ha ottenuto i primi finanziamenti europei diretti, tramite il programma LIFE MED, e a seguire ha saputo sviluppare sempre più partenariati europei. Sui temi organizzativi e di governance, è recente il progetto oggi concluso, JOB COACH+, a valere su un bando Erasmus+, che ha permesso la modellizzazione della figura del tutor di inserimento lavorativo, in raccordo con partner dal Belgio, Ungheria, Spagna e Lettonia.



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

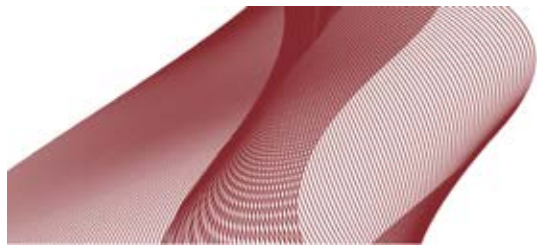
Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione di nuovi modelli organizzativi e di governance cooperativa

Inoltre CAUTO aderisce al network europeo ENSIE, il cui obiettivo è sia aumentare e sostenere la rappresentanza di questo settore imprenditoriale presso le istituzioni europee sia trasferire conoscenze, competenze e modelli. ENSIE riunisce organizzazioni che a loro volta sono consorzi o rappresentano gruppi di WISE (*Work Integration Social Enterprises*) identificate come:

- Imprese che hanno un obiettivo sociale sia di inserimento lavorativo e inclusione sociale, sia di promozione di cittadinanza attiva;
- Imprese che si posizionano attivamente sul mercato e nei principali sistemi economici;
- Imprese con una forte attenzione alla formazione continua e allo sviluppo di competenze e conoscenze professionalizzanti.

Per la stesura dello studio, la collaborazione di ENSIE sarà utile sia in fase di prototipazione del modello di governance - anche tramite il coinvolgimento e l'approfondimento di alcuni modelli interessanti - sia in una fase successiva, per promuovere momenti e progettualità di scambio sul modello e gli output elaborati.

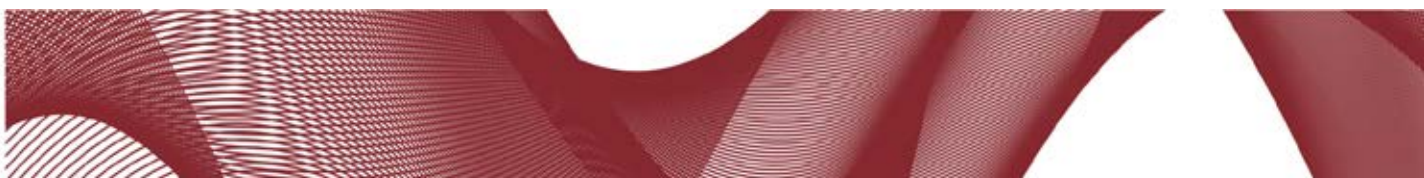
L'ipotesi del presente studio è che un'organizzazione complessa e articolata come Rete Cauto possa investire in processi partecipativi e ridefinizione della governance e ottenere un ritorno in termini di governabilità della cooperativa e incremento della soddisfazione dei soci e del benessere dei lavoratori. Le case histories presentate sono rappresentative del lavoro svolto negli ultimi anni in termini di volontà di coinvolgimento e partecipazione e rispondono all'esigenza di raccontare i cambiamenti avvenuti a livello organizzativo in modo da raggiungere anche i lavoratori meno coinvolti direttamente dalle riorganizzazioni.



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

ALLEGATO 4 – STRUMENTI TOOL KIT



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

Case history 1 - Scheda prototipo e Dashboard - fronte

KIT DI BENVENUTO

#comunicazione
#motivazione
#appartenenza

NOME COMPILATORE



ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?

NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE

Workshop di prototipazione di progetti di governance cooperativa.
Iniziativa promossa all'interno dello Studio di fattibilità "Nuovi Modelli di Governance Cooperativa" INVITALIA C.I.G. 7711554FA9
Materiali realizzati da CAUTO coop.soc. a.r.l.

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

Case history 1 - Scheda prototipo e Dashboard – retro

KIT DI BENVENUTO		INTERNO	MATERIALE	SIZE XS S M L XL XXL	#comunicazione #motivazione #appartenenza
OBBIETTIVO GENERALE	<p>Facilitare l'inserimento dei lavoratori neo-assunti e la comprensione della filosofia aziendale. Fornire al nuovo lavoratore riferimenti chiari, in termini di informazione e formazione, per orientarsi all'interno dell'azienda.</p>				
DESTINATARI/BENEFICIARI	Lavoratori, in particolare neo-assunti				
IL PROGETTO IN SINTESI	<p>Progettazione e realizzazione, attraverso il coinvolgimento diretto di circa 50 lavoratori (in fasi ed in modalità differenti), di uno strumento di ONBOARDING, in forma di manuale a schede, implementabile, che presenta in sintesi: struttura organizzativa, attività, servizi per i lavoratori. Lo strumento è distribuito a tutti i lavoratori in forza e ai neo-assunti.</p>				
PROCESSO DI PARTECIPAZIONE	<p>Focus group con lavoratori assunti da meno di 12 mesi, condotto dai referenti dell'ufficio comunicazione interno, per la progettazione di uno strumento utile a facilitare l'inserimento in cooperativa dei neo-assunti. Obiettivi del focus group: individuazione dei temi da affrontare nel kit di benvenuto ed elaborazione dei contenuti e della forma grafica. Coinvolgimento di diversi uffici di staff nella realizzazione e distribuzione dello strumento.</p>				
COMPOSIZIONE DEI COSTI	<p>Composizione dei costi di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ore di personale dipendente per la conduzione del focus group e coordinamento (2 persone); - Ore di personale interno per la partecipazione ai focus group; - Ore di personale interno e esterno per la creazione dei contenuti (copy + grafica + illustrazione); - Costi di stampa; <p>Eventuali costi di manutenzione o/o ulteriori implementazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costi di stampa; - Ore di personale interno per il coordinamento e la supervisione dell'andamento dello strumento e sua implementazione. 				

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

Case history 2 - Scheda prototipo e Dashboard – fronte

PROGETTO SODDISFAZIONE

#motivazione
#appartenenza
#gestioneRU

NOME COMPILATORE



ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?

NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE

Workshop di prototipazione di progetti di governance cooperativa.
Iniziativa promossa all'interno dello Studio di fattibilità "Nuovi Modelli di Governance Cooperativa" INVITALIA C.I.G. 7711554FA9
Materiali realizzati da CAUTO coop.soc. a.r.l.

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

Case history 2 - Scheda prototipo e Dashboard – retro

PROGETTO SODDISFAZIONE INTERNO IMMATERIALE SIZE XS S M L XL XXL #motivazione #appartenenza #gestioneRU 	
OBIETTIVO GENERALE	Definire e validare aspetti e temi che influiscono concretamente sulla soddisfazione dei lavoratori. Migliorare la soddisfazione individuando e definendo azioni che contribuiscono a migliorare il benessere dei lavoratori e l'appartenenza all'organizzazione.
DESTINATARI/BENEFICIARI	Tutti i lavoratori.
IL PROGETTO IN SINTESI	<p>Fase 1: analisi del concetto di "soddisfazione del lavoratore", definizione partecipata degli strumenti e degli indicatori per misurare il grado di soddisfazione (costruzione di un questionario, somministrazione e analisi dei risultati).</p> <p>Fase 2: a seguito dell'analisi dei dati raccolti, avvio di gruppi di lavoro tematici (ad es. retribuzione, formazione e crescita professionale, comunicazione interna, ecc.) per l'elaborazione di un programma di azioni rivolte a un miglioramento dei valori rilevati.</p>
PROCESSO DI PARTECIPAZIONE	<p>Fase 1: dopo un confronto fra ruoli tecnici e interdisciplinari (CDA, Direttore, Ref. Qualità, Uff. Comunicazione), costituzione di un gruppo di lavoratori per l'analisi del concetto di soddisfazione e la definizione di indicatori e strumenti di rilevazione.</p> <p>Fase 2: composizione di 4 gruppi di lavoro tematici, condotti da 8 lavoratori dipendenti selezionati e costituiti da un mix di lavoratori autocandidati e selezionati. Inserimento nel processo di un consulente esterno con ruolo di formatore e accompagnatore dei conduttori, oltre che di supporto nella rielaborazione dei contenuti emersi.</p>
COMPOSIZIONE DEI COSTI	<p>Composizione dei costi di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ore di personale interno per la definizione degli strumenti in fase 1; - Ore di personale interno per la conduzione dei gruppi di lavoro tematici; - Ore di personale interno per la partecipazione ai gruppi di lavoro tematici; - Ore di personale esterno per la formazione e accompagnamento conduttori. <p>Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione: - Costi per attuazione del piano di lavoro esito del processo.</p>

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

Case history 3 - Scheda prototipo e Dashboard – fronte

PERCORSO SOCI

#motivazione
#appartenenza

NOME COMPILATORE



ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?







NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE

Workshop di prototipazione di progetti di governance cooperativa.
Iniziativa promossa all'interno dello Studio di fattibilità "Nuovi Modelli di Governance Cooperativa" INMTALIA C.I.G. 7711554FA9
Materiali realizzati da CAUTO coop.soc. a.s.l.

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

Case history 3 - Scheda prototipo e Dashboard – retro

PERCORSO SOCI		INTERNO	IMMATERIALE	SIZE XS S M L XL XXL	#motivazione #appartenenza
OBIETTIVO GENERALE	 Stimolare la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei soci alla vita della cooperativa. Rileggere i valori statutari dandone una definizione attuale e operativa, utile a valorizzare i contributi della base sociale.				
DESTINATARI/BENEFICIARI	 Soci della cooperativa				
IL PROGETTO IN SINTESI	 Percorso di riflessione sui valori statutari della cooperativa, aperto ai soci, per stimolare una rilettura attuale dei valori stessi e delle procedure interne di gestione dei soci e rinnovo delle cariche. Organizzazione di due cicli di incontri, un primo ciclo dedicato alla ricostruzione della storia e delle prassi adottate negli anni, per raccogliere riflessioni e informazioni funzionali a un secondo ciclo, in cui ridefinire valori attuali e nuove prassi.				
PROCESSO DI PARTECIPAZIONE	 Coinvolgimento di un gruppo di soci volontari sia nella programmazione sia nell'organizzazione degli incontri tematici di approfondimento. Incontri aperti a tutti i soci, coordinati da membri del CdA con il supporto di soci volontari.				
COMPOSIZIONE DEI COSTI	 Composizione costi di progetto: <ul style="list-style-type: none">- Ore di segreteria per la calendarizzazione degli incontri;- Ore personale per la progettazione e in parte per l'organizzazione del percorso;- Ore personale a titolo volontario per l'organizzazione e la conduzione degli incontri. Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione: <ul style="list-style-type: none">- Nessun altro costo.				

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

Case history 4 - Scheda prototipo e Dashboard – fronte

SISTEMA VALUTAZIONE

#motivazione
#appartenenza
#gestioneRU

NOME COMPILATORE



ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?

NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE

Workshop di prototipazione di progetti di governance cooperativa.
Iniziativa promossa all'interno dello Studio di fattibilità "Nuovi Modelli di Governance Cooperativa" INVITALIA C.I.G. 7711554FA9
Materiali realizzati da CAUTO coop.soc. a.r.l.

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

Case history 4 - Scheda prototipo e Dashboard – retro

SISTEMA VALUTAZIONE  INTERNO  MATERIALE  SIZE XS S M L XL XXL #motivazione #appartenenza #gestioneRU 	
OBIETTIVO GENERALE  <p>Garantire un quadro di valutazione esplicito per tutti i lavoratori, grazie all'individuazione di criteri di valutazione condivisi per i diversi settori/uffici. Promuovere una cultura della valutazione quale occasione di crescita personale e professionale, e di confronto.</p>	
DESTINATARI/BENEFICIARI  <p>Lavoratori.</p>	
IL PROGETTO IN SINTESI  <p>Progettazione di un sistema strutturato di valutazione, tramite l'individuazione di una figura referente e la progettazione di strumenti ad hoc, con aree e indicatori che facilitano i valutatori e sono comprensibili per i valutati. Il sistema integra la valutazione della prestazione lavorativa con aree dedicate agli aspetti attitudinali/relazionali ("soft skills") e alla motivazione e condivisione dei valori della cooperativa. Formazione e accompagnamento dei valutatori e incontri informativi rivolta a tutti i lavoratori, per una diffusione a tutti i livelli di una cultura della valutazione.</p>	
PROCESSO DI PARTECIPAZIONE  <p>Coinvolgimento dei valutatori nella definizione di strumenti funzionali alla gestione delle risorse umane. Informazione diffusa a tutti i lavoratori sulle linee guida della valutazione.</p>	
COMPOSIZIONE DEI COSTI  <p>Composizione dei costi di progetto: - Personale interno coinvolto per la definizione degli strumenti e le metodologie di valutazione; - Personale interno incaricato di coordinare il sistema di valutazione e la formazione degli incaricati; - Coinvolgimento del personale interno (valutatori) in fase di formazione e di raccolta dei feedback sull'utilizzo degli strumenti di valutazione. Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione: - Costi per la valutazione annuale del personale e aggiornamento periodico del sistema.</p>	

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

Case history 5 - Scheda prototipo e Dashboard – fronte

ISOLA DEL RIUSO

#comunicazione
#sviluppo

NOME COMPILATORE



ORGANIZZAZIONE

PERCHÉ QUESTA PROGETTUALITÀ È APPLICABILE NELLA MIA ORGANIZZAZIONE?

NOTE O ALTRE ESPERIENZE DA SEGNALARE

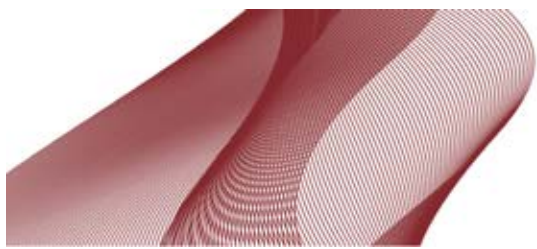
Workshop di prototipazione di progetti di governance cooperativa.
Iniziativa promossa all'interno dello Studio di fattibilità "Nuovi Modelli di Governance Cooperativa" INVITALIA C.I.G. 7711554FA9
Materiali realizzati da CAUTO coop.soc. a.r.l.

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

Case history 5 - Scheda prototipo e Dashboard - retro

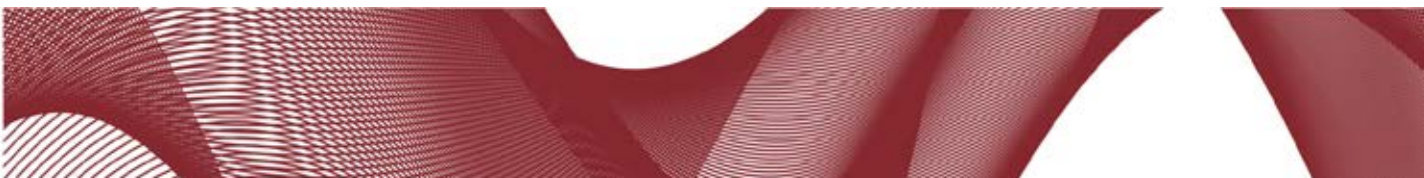
ISOLA DEL RIUSO	
 ESTERNO  MATERIALE  SIZE XS S M L XL XXL	#comunicazione #sviluppo
OBIETTIVO GENERALE  Promuovere la cultura del riuso e la riduzione dei rifiuti. Superare i vincoli del funzionamento delle aree di conferimento rifiuti, quali le isole ecologiche, riprogettando un servizio che permette di aumentare la capacità di prevenire lo scarto di beni ancora riutilizzabili.	
DESTINATARI/BENEFICIARI  Cittadini singoli, comunità territoriali, Enti locali.	
IL PROGETTO IN SINTESI  Nata dal confronto non solo interno, ma anche con stakeholder esterni, l'idea dell'Isola del Riuso porta alla progettazione di un servizio rivolto ai cittadini, che permette di ridurre i rifiuti e diffonde la cultura del riuso, con vantaggi ecologici ed economici per il territorio e per i singoli. L'innovazione è la possibilità per il cittadino di conferire presso l'isola ecologica non solo rifiuti, ma anche beni ancora utilizzabili. I beni recuperati possono essere rimessi in circolo in favore della comunità.	
PROCESSO DI PARTECIPAZIONE  Analisi della fattibilità economica e giuridica con il coinvolgimento di enti e istituzioni. Coinvolgimento dei lavoratori (a vario livello, dagli uffici di staff agli operatori) nella definizione delle modalità operative di funzionamento del servizio, a partire dalla fase di progettazione. Coinvolgimento dei cittadini (destinatari) che aderiscono con momenti informativi e rilanciano l'iniziativa se ne comprendono il valore intrinseco.	
COMPOSIZIONE DEI COSTI  Composizione dei costi di progetto: <ul style="list-style-type: none"> - Personale interno con competenze tecnico specialistiche per l'elaborazione di un'analisi di fattibilità legale ed economica. - Personale interno per l'analisi di fattibilità e la promozione dell'idea progettuale a livello istituzionale e per la definizione dell'operatività del servizio. Eventuali costi di manutenzione e/o ulteriore implementazione: <ul style="list-style-type: none"> - Costi di realizzazione del servizio. 	



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

ALLEGATO 5 – MATERIALI FOTOGRAFICI WORKSHOP



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



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

