

# Modulo 1

## REWIND PIANO FORMATIVO

Il pensiero critico per il processo decisionale strategico

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione  
dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023

I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

## Indice

Indice .....	2
Introduzione al modulo .....	3
Risorse Multimediali .....	3
Risultati dell'apprendimento .....	4
Parte teorica .....	7
1.    Abilità analitiche .....	9
1.2 Esempi pratici di abilità analitiche .....	9
1.3 In che modo la capacità analitica influisce sui WBO .....	10
2.    Abilità comunicative .....	11
2.2 Quali sono le abilità comunicative nel contesto dei WBO? .....	12
3.    L'abilità del problem-solving .....	13
3.2 Come sviluppare buone capacità di problem-solving .....	14
3.3 Perché la capacità di problem-solving è importante per i WBO? .....	15
4.    L'abilità di pianificazione e gestione .....	16
4.2 Come sviluppare l'abilità di pianificazione e gestione .....	17
4.3 Perché le capacità di progettazione e di management sono importanti per i WBO? .....	18
Sommario .....	19
Suggerimenti .....	21
Attività di formazione .....	22
Esercizi di autovalutazione .....	27
Riferimenti .....	30

## Introduzione al modulo

In questo modulo imparerai gli elementi chiave del pensiero critico e perché è importante per l'impresa di "workers buyout" (a seguire WBO). Troverai anche degli esempi su come puoi coltivare e sviluppare le tue abilità.

Il pensiero critico è essenziale per il marketing strategico di questa tipologia d'impresa. In questo scenario, i lavoratori prendono il controllo della proprietà e la gestione dell'azienda, ciò significa che devono prendere delle decisioni strategiche per garantire il successo e la sostenibilità della stessa.

Il pensiero critico consente alle persone di analizzare e valutare le informazioni, di identificare i modelli e prendere delle decisioni informate. Nel contesto del marketing strategico, il pensiero critico è necessario per valutare il mercato, identificare il pubblico di destinazione, analizzare i concorrenti e sviluppare le strategie di marketing in linea con gli obiettivi dell'azienda.

In un'impresa di WBO, il pensiero critico è importante anche per comprendere gli aspetti finanziari dell'azienda come il flusso di cassa, le proiezioni delle entrate e della redditività. Queste informazioni sono fondamentali per prendere decisioni sui budget di marketing e sugli investimenti in nuovi prodotti o servizi.

Il pensiero critico è essenziale per i WBO per prendere delle decisioni informate ed efficaci sulle strategie di mercato che possono aiutare l'azienda ad avere successo nell'arena competitiva.

In questo modulo ci concentreremo sulle seguenti quattro aree che sono le componenti chiave del pensiero critico:

- Competenze Analitiche
- Competenze Comunicative
- Competenze di Problem-solving
- Competenze di Pianificazione e Management

## Risorse Multimediali

Cos'è il Pensiero critico: [\(58\) What is Critical Thinking? - YouTube](#)

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il/la partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e competenze:

### Descrizione dell'unità e dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo si concentra sul pensiero critico per il processo decisionale strategico, che in genere comprende una gamma di abilità cognitive e pratiche. Questi risultati sono progettati per aiutare gli studenti a sviluppare le proprie capacità di pensare in modo critico, analizzare problemi complessi e prendere decisioni efficaci in un contesto strategico. Le principali aree di interesse sono: problem-solving, processo decisionale, valutazione del rischio, pensiero strategico e comunicazione efficace.

Azioni/Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
<p>Identificare, analizzare e risolvere con successo problemi complessi.</p> <p>La capacità di articolare pensieri, idee e</p>	<p>Conoscenze specifiche del settore e sviluppo delle competenze specifiche nel loro campo, comprese le tendenze, i regolamenti e le migliori pratiche. Analisi delle informazioni in modo efficace per decisioni informate.</p>	<p>Abilità analitiche: sviluppare la capacità di scomporre i problemi o le situazioni complesse nelle loro parti costitutive e identificare i motivi.</p>	<p>Le persone sapranno prendere decisioni valide sulla base delle informazioni disponibili, di valutare delle alternative e di considerare le potenziali conseguenze.</p>

informazioni in modo chiaro, conciso e che sia facilmente comprensibile.

Comprensione dei concetti di comunicazione interpersonale, tra cui l'ascolto attivo, l'empatia e la costruzione di rapporti. Conoscenza approfondita della comunicazione interculturale e delle tecniche di risoluzione dei conflitti.

Abilità comunicative: forti capacità comunicative per articolare delle idee, per presentare argomenti e per un dialogo costruttivo. Include la capacità di trasmettere chiaramente concetti complessi e comprendere diverse prospettive.

La capacità di articolare idee e pensieri in modo chiaro, usando un linguaggio e un tono appropriati. Sviluppa l'empatia e la capacità di diventare un ascoltatore attivo.

Identificare e utilizzare diverse tecniche per fare le analisi dei costi-benefici, del rischio e della gestione finanziaria.

Problem solving: incoraggia nuove idee, prospettive e soluzioni. Questo implica pensare oltre gli approcci convenzionali ed esplorare nuove possibilità per affrontare le sfide strategiche.

La capacità di raccogliere e analizzare le informazioni, identificare i modelli e le tendenze e trarne delle conclusioni.

	<p>Identificare e dare priorità alle mete e agli obiettivi. Creare un piano completo per raggiungerli.</p>	<p>Pianificazione e project management: migliorare la capacità di identificare e valutare i rischi associati alle diverse fasi della gestione del progetto. Include la comprensione della probabilità e del potenziale impatto dei rischi e lo sviluppo di strategie per mitigarli.</p>	<p>Diventare pianificatori e manager più efficaci, portando ad una maggiore produttività, a un migliore processo decisionale e al successo complessivo sia nel contesto personale sia professionale.</p>
<p>Ore di apprendimento pratico guidato: 5 Ore di studio autonomo: 4 Ore di valutazione: 1 Totale ore di apprendimento: 10</p>			

## Parte teorica

Una recensione di recenti ricerche e riflessioni di “pensiero sulla leadership” (*Thought Leadership*<sup>1</sup>) sulle future capacità occupazionali suggerisce che il problem-solving, il pensiero critico e la comunicazione diventeranno sempre più importanti nei prossimi 15 anni quando la tecnologia diventerà sempre più incorporata nella forza lavoro.

Si prevede che le nuove tecnologie, insieme ai grandi cambiamenti demografici e ambientali, trasformeranno l'occupazione nei prossimi decenni. Questi effetti avranno un enorme impatto sul ruolo dei lavoratori nel mercato del lavoro nei prossimi 10-15 anni sia in termini di posti di lavoro disponibili sia di competenze necessarie per svolgerli.

La mancanza dello sviluppo delle competenze della forza lavoro potrebbe avere effetti significativi, tra cui la sottoccupazione e le questioni sociali.

Il problem-solving, il processo decisionale, il pensiero critico, la capacità di analisi, la comunicazione, la collaborazione, la creatività e l'innovazione sono delle competenze trasferibili che saranno molto richieste nei prossimi 15 anni e oltre.

Sebbene non esistano ricerche specifiche che abbiano indagato sull'importanza della capacità di pensiero critico nei WBO, esiste una letteratura significativa che evidenzia l'importanza del pensiero critico nell'imprenditorialità e nella gestione delle piccole imprese.

L'imprenditorialità comporta la creazione, lo sviluppo e la gestione di nuove imprese o la realizzazione di prodotti e richiede un alto livello di pensiero critico e di problem-solving. Nelle imprese di WBO i lavoratori devono

---

<sup>1</sup> Per *Thought Leadership* si intende una tipologia di Content Marketing fondata sulla condivisione di insight e idee che stimolano nuovi modi di pensare, accendono discussioni ed ispirano all'azione.

valutare la fattibilità dell'acquisizione, valutare i rischi e i benefici e sviluppare strategie per superare eventuali sfide.

Gli studi hanno dimostrato che le capacità di pensiero critico sono essenziali per l'imprenditorialità di successo e la gestione delle piccole imprese. Ad esempio, uno studio pubblicato sul Journal of Business Venturing ha rilevato che gli imprenditori che possiedono un pensiero critico sono più in grado di identificare e valutare le opportunità, di generare delle soluzioni creative ai problemi e di prendere decisioni efficaci. Allo stesso modo, uno studio pubblicato sul Journal of Small Business Management ha rilevato che i proprietari di piccole imprese che praticano il pensiero critico sono in grado di gestire meglio le risorse, di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato e di prendere decisioni corrette.

Il pensiero critico è importante in un WBO perché i lavoratori devono essere in grado di valutare la fattibilità dell'acquisizione d'impresa, di valutare i rischi e i benefici e sviluppare strategie per superare eventuali ostacoli. Possedendo forti capacità di pensiero critico, i lavoratori possono prendere decisioni informate, risolvere i problemi in modo efficace e adattarsi alle mutevoli circostanze per garantire un'acquisizione di successo.

## 1. Abilità analitiche



Foto di Lukas: [www.pexels.com](http://www.pexels.com)

Le abilità analitiche si riferiscono alla capacità di raccogliere, analizzare e interpretare le informazioni per identificare modelli, tendenze e approfondimenti che possono informare il processo decisionale. Queste competenze sono essenziali in molti campi diversi, tra cui gli affari, la scienza e l'ingegneria. Le abilità analitiche permettono la scomposizione di informazioni complesse in parti più piccole, l'esame sistematico di ciascuna parte e il trarre conclusioni basate sui dati. Le persone con forti abilità analitiche possono identificare i problemi, valutare diverse soluzioni e prendere decisioni informate in base alle informazioni disponibili.

### 1.2 Esempi pratici di abilità analitiche

Alcuni esempi specifici di abilità analitiche sono:

**Analisi dei dati:** L'abilità di raccogliere e analizzare i dati, utilizzando metodi e strumenti statistici per identificare i modelli e le tendenze.

**Pensiero critico:** L'abilità di valutare le informazioni in modo obiettivo, identificare i pregiudizi e trarre delle conclusioni basate su prove.

**Problem-solving:** L'abilità di identificare i problemi, valutare le diverse soluzioni e scegliere la migliore linea d'azione per affrontarli.

**L'abilità di ricerca:** Saper raccogliere e valutare le informazioni da varie fonti per il processo decisionale.

**Attenzione ai dettagli:** L'abilità di prestare attenzione ai piccoli dettagli che possono avere un impatto significativo sui risultati.

Le abilità analitiche sono essenziali per le persone che devono prendere delle decisioni aggiornate basate su informazioni complesse come nel marketing strategico per un WBO.

### 1.3 In che modo la capacità analitica influisce sui WBO

Fornisce **una valutazione oggettiva:** uno degli aspetti più importanti del pensiero analitico è la capacità di valutare le informazioni in modo oggettivo. Questo comporta l'esame di dati, fatti e prove senza essere influenzati da pregiudizi, emozioni o da opinioni personali.

Fornisce un **ragionamento logico:** il pensiero analitico implica anche l'uso del ragionamento logico per esaminare i dati e trarre delle conclusioni. Ciò richiede l'identificazione di modelli e tendenze, l'identificazione delle relazioni causa-effetto e la creazione di deduzioni basate sulle informazioni disponibili.

Fornisce **l'analisi dei dati:** lo sviluppo di capacità analitiche spesso comporta l'apprendimento di come raccogliere, analizzare e interpretare i dati. Questo può comportare l'apprendimento di metodi statistici, tecniche di visualizzazione dei dati e altri strumenti che aiutano a dare un senso a grandi dati.

Fornisce il **problem-solving:** che è strettamente legato alle capacità di risoluzione dei problemi. Le persone con forti capacità analitiche sono

spesso in grado di identificare i problemi (problem-setting) e di trovare soluzioni efficaci basate su dati ed evidenze.

Fornisce **attenzione ai dettagli**: è necessario un alto livello di attenzione ai dettagli, poiché anche piccoli errori o sviste possono influire sull'accuratezza delle conclusioni tratte dai dati.

Fornisce il **processo decisionale**: il pensiero analitico può aiutare le persone a prendere decisioni più informate basate su prove e dati. Questo può aiutare a ridurre il rischio nel prendere decisioni basate su informazioni incomplete o imprecise e di aumentare la probabilità di ottenere risultati positivi.

## 2. Abilità comunicative



Foto di fauxels: [www.pexels.com](http://www.pexels.com)

Le abilità comunicative sono la capacità di trasmettere informazioni, idee o emozioni agli altri attraverso mezzi verbali e non. Una comunicazione efficace implica la trasmissione di un messaggio in modo chiaro, conciso e comprensibile, ascoltando anche attivamente ed empaticamente gli altri.

Possono includere sia la comunicazione verbale sia quella non verbale. La comunicazione verbale implica parlare e ascoltare, mentre la

comunicazione non verbale include il linguaggio del corpo, le espressioni facciali, il tono della voce e altre forme di segnali non verbali.

## 2.2 Quali sono le abilità comunicative nel contesto dei WBO?

Nel contesto di un'acquisizione d'impresa da parte dei lavoratori, le capacità comunicative sono fondamentali per una collaborazione efficace e per il processo decisionale tra i lavoratori-proprietari. Alcune abilità comunicative specifiche, che possono essere importanti, sono:

**Ascolto attivo:** i lavoratori che stanno prendendo in considerazione un'acquisizione avranno probabilmente prospettive e idee diverse sul processo. L'ascolto attivo implica essere pienamente presenti e attenti mentre gli altri parlano e porre domande chiarificatrici per garantire che le prospettive di tutti siano comprese.

**Risoluzione dei conflitti:** in qualsiasi processo collaborativo, possono sorgere dei conflitti. Le abilità comunicative efficaci possono aiutare i lavoratori-proprietari a destreggiarsi in questi conflitti in modo produttivo e rispettoso, portando a processi decisionali e a risultati migliori.

**Negoziazione:** le abilità comunicative sono importanti anche nella negoziazione dei termini dell'acquisizione. I lavoratori-proprietari devono essere in grado di esprimere chiaramente le loro esigenze e i loro interessi, pur essendo aperti al compromesso e alla ricerca di un terreno comune.

**Chiarezza:** una comunicazione chiara e concisa è importante per garantire che tutti comprendano i termini e le implicazioni dell'acquisizione. Questo può comportare la spiegazione di concetti e di dati finanziari complessi in termini semplici e garantire che tutti comprendano.

**Empatia:** implica la comprensione e la valorizzazione delle prospettive e dei sentimenti degli altri. In un WBO l'empatia può aiutare i lavoratori-proprietari a costruire fiducia e un rapporto tra di loro, portando a una squadra più coesa ed efficace.

Le abilità comunicative efficaci sono fondamentali per i lavoratori-proprietari per lavorare insieme produttivamente, per raggiungere con successo la sostenibilità dell'acquisizione d'impresa.

### 3. L'abilità del problem-solving

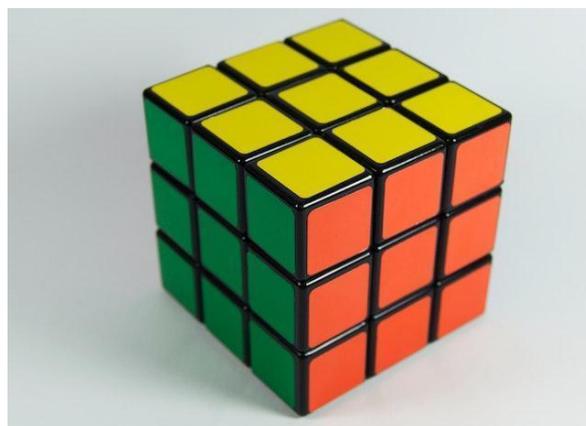


Foto di Miguel Á. Padriñán: [www.pexels.com](http://www.pexels.com)

L'abilità del problem-solving si riferisce alla capacità di identificare, analizzare e risolvere i problemi in modo efficace. Queste abilità implicano una combinazione di pensiero logico, pensiero critico e creativo per trovare delle soluzioni pratiche ai problemi del mondo reale.

Una buona capacità di problem-solving richiede diverse abilità chiave, tra le quali:

**Abilità analitiche:** la capacità di analizzare e valutare le informazioni per identificare dei modelli e trarre delle conclusioni.

**Creatività:** la capacità di generare idee nuove e innovative per risolvere i problemi.

**Pensiero critico:** la capacità di valutare obiettivamente le informazioni e le prove per prendere delle decisioni informate.

**Abilità comunicativa:** la capacità di articolare delle idee in modo chiaro ed efficace, nonché di ascoltare attivamente e rispondere in modo appropriato.

**Capacità di gestione del tempo:** la capacità di dare priorità alle attività e di gestire il tempo in modo efficace per rispettare le scadenze e risolvere i problemi in modo efficiente.

**Flessibilità e adattabilità:** la capacità di adattarsi a nuove situazioni e di cambiare rotta quando sia necessario.

**Persistenza e resilienza:** la capacità di perseverare di fronte agli ostacoli e agli insuccessi.

L'abilità del problem solving è essenziale sia in ambito personale sia in quello professionale, in quanto consente alle persone di superare le sfide e di raggiungere i propri obiettivi.

## 3.2 Come sviluppare buone capacità di problem-solving

Sviluppare l'abilità del problem-solving implica praticare e sviluppare le tue abilità in varie aree. Ecco alcuni suggerimenti che possono aiutarti a migliorare la tua abilità:

Pratica il **pensiero critico**: analizza le informazioni in modo obiettivo, metti in discussione le ipotesi e considera diverse prospettive quando valuti un problema.

Sviluppa una mentalità di **problem-solving**: abbraccia le sfide e cerca delle opportunità per risolvere i problemi nella tua vita quotidiana.

Cerca **nuove esperienze**: prova cose nuove e mettiti in situazioni in cui devi risolvere i problemi.

**Impara dagli altri:** osserva come gli altri affrontano i problemi e cerca i loro consigli e feedback.

Migliora le tue **capacità comunicative:** sviluppa la tua capacità di esprimere idee e ascolta attivamente gli altri.

Sperimenta **diverse soluzioni:** non aver paura di provare cose nuove e di correre rischi per trovare delle soluzioni efficaci.

Pratica la **persistenza e la resilienza:** persisti su un problema fino a quando non trovi una soluzione, anche se richiede tempo e fatica.

Cerca opportunità di **formazione e risorse:** segui corsi, leggi libri e partecipa a workshop sulle tecniche di problem-solving.

Praticando e sviluppando costantemente queste abilità, puoi diventare un risolutore di problemi più efficace e prendere decisioni migliori quando si tratta di WBO e in generale.

### 3.3 Perché la capacità di problem-solving è importante per i WBO?

L'abilità del problem-solving è necessaria in qualsiasi contesto aziendale e ancora di più per i lavoratori-cooperatori per i seguenti motivi:

**Identificare le opportunità:** durante il processo di acquisizione è fondamentale identificare le opportunità di crescita per l'azienda e le condizioni di fattibilità. I lavoratori con una forte abilità nel problem-solving possono valutare le tendenze del mercato, analizzare i dati finanziari e trovare delle soluzioni creative per sfruttare queste opportunità.

**Superare le sfide:** un WBO può avere molte sfide, tra cui i vincoli finanziari, i problemi legali e le difficoltà operative. I lavoratori con una forte abilità nel problem-solving possono valutare queste sfide, trovare le potenziali soluzioni e implementare strategie per superarle.

**Prendere decisioni informate:** le acquisizioni di successo dei lavoratori richiedono un processo decisionale informato basato su informazioni e analisi accurate. I lavoratori con abilità nel problem-solving possono valutare le informazioni complesse, valutare i pro e i contro delle diverse opzioni e prendere delle decisioni valide a vantaggio della cooperativa.

**Costruire il lavoro di squadra:** una risoluzione efficace dei problemi richiede collaborazione e lavoro di squadra. I dipendenti che lavorano insieme per risolvere i problemi possono costruire delle relazioni più forti e creare una squadra più coesa.

I lavoratori con l'abilità nel problem-solving possono garantire il successo di un WBO, identificando le opportunità, superando le sfide, prendendo le decisioni informate e costruendo dei gruppi di lavoro efficaci.

## 4. L'abilità di pianificazione e gestione



Foto di Alexander Suhorucov: [www.pexels.com](http://www.pexels.com)

L'abilità di pianificazione e gestione è un insieme di competenze che consentono alle persone di organizzare, stabilire le priorità ed eseguire le attività in modo efficiente ed efficace. Queste competenze sono essenziali per raggiungere gli obiettivi personali e organizzativi, in quanto consentono alle persone di creare una tabella di marcia per il successo e di eseguirla in modo tempestivo e produttivo.

L'abilità di pianificazione e management implica la capacità di:

**Identificare obiettivi e finalità:** definire ciò che deve essere raggiunto e fissare degli obiettivi misurabili e raggiungibili.

**Creare un piano d'azione:** sviluppare un piano dettagliato che delinea i passaggi necessari per ottenere il risultato desiderato.

**Anticipare i potenziali ostacoli:** identificare potenziali ostacoli e sviluppare piani di emergenza per affrontarli.

**Guidare un gruppo:** sviluppare strategie per motivare e guidare le persone a raggiungere gli obiettivi comuni.

**Delega attività:** assegnare delle attività ai membri del gruppo in base ai loro punti di forza e abilità.

**Gestire le risorse:** allocare risorse quali tempo, budget e personale per raggiungere gli obiettivi.

## 4.2 Come sviluppare l'abilità di pianificazione e gestione

Sviluppare e migliorare l'abilità di pianificazione e di management è un processo continuo e ci sono diversi modi per migliorare queste competenze. Ecco alcuni suggerimenti:

**Stabilisci e pianifica gli obiettivi:** inizia impostando obiettivi personali e professionali; crea un piano dettagliato per raggiungerli. Suddividi gli obiettivi in compiti più piccoli e assegna le priorità.

**Impara dagli altri:** osserva le pianificazioni e i manager di successo e impara le loro strategie e tecniche. Segui corsi o partecipa a workshop per acquisire nuove conoscenze e competenze.

**Pratica la gestione del tempo:** utilizza strumenti come calendari e liste di cose da fare per gestire il tuo tempo in modo efficace. Assegna priorità alle attività in base alla loro importanza e alle loro scadenze.

**Costruisci relazioni forti:** costruisci relazioni solide con i membri del gruppo e le parti interessate, comunicando in modo efficace, fornendo dei feedback e promuovendo il lavoro di squadra.

**Sii adattabile:** sii pronta/o a conformare i piani se è necessario per tenere conto dei cambiamenti delle circostanze o delle nuove informazioni.

**Sviluppa capacità di problem-solving:** sviluppa la tua capacità di analizzare i problemi e di sviluppare delle soluzioni. Utilizza la creatività e il pensiero critico.

**Delegare in modo efficace:** delega le attività in base alle competenze e ai punti di forza dei membri del gruppo. Mostra delle istruzioni chiare e monitora per garantire che le attività siano completate in modo efficace.

**Pratica una comunicazione efficace:** sviluppa le tue capacità comunicative per assicurarti che i tuoi messaggi siano chiari e compresi dagli altri. Sii ricettiva/o al feedback e usalo per migliorare la tua comunicazione.

Praticando costantemente questi suggerimenti e lavorando continuamente per migliorare le abilità di pianificazione e management, puoi diventare più efficiente ed efficace nel raggiungere i tuoi obiettivi e guidare il gruppo verso il successo.

## 4.3 Perché le capacità di progettazione e di management sono importanti per i WBO?

Abbiamo discusso su quali siano le abilità di progettazione e di gestione e abbiamo riassunto come puoi sviluppare e migliorare le tue capacità. In questa sezione esaminiamo i motivi per cui è importante per i WBO.

Eccone alcuni:

**Pianificazione ed esecuzione:** un WBO comporta un insieme complesso di compiti e attività che richiedono un'attenta pianificazione ed esecuzione. I

lavoratori con abilità di management dei progetti possono sviluppare un piano completo, identificare le risorse necessarie ed eseguire il piano in modo efficiente per garantirne il successo.

**Gestione finanziaria:** il successo delle acquisizioni dei lavoratori richiede una gestione finanziaria rigorosa. I lavoratori con l'abilità di gestione finanziaria possono analizzare i rendiconti finanziari, creare budget e sviluppare proiezioni finanziarie per garantire che l'acquisizione sia finanziariamente sostenibile.

**Gestione del rischio:** un WBO comporta rischi significativi, tra cui il rischio finanziario, il rischio legale e il rischio operativo. I lavoratori con abilità nella gestione del rischio possono identificare quelli potenziali e sviluppare delle strategie per mitigarli.

**Leadership e lavoro di squadra:** un WBO richiede una forte leadership e lavoro di squadra per garantire il successo. I lavoratori con forti capacità di leadership e di lavoro di squadra possono creare fiducia, motivare i membri del gruppo e creare un ambiente di lavoro positivo per supportare il processo di acquisizione.

In sintesi, i lavoratori con capacità di progettazione e management sono essenziali per un WBO. Possono sviluppare ed eseguire un piano completo, gestire le finanze, mitigare i rischi, guidare i gruppi e comunicare in modo efficace per garantire la buona riuscita dell'acquisizione.

## Sommario

Abbiamo esplorato le quattro componenti del pensiero critico, ma ci sono altre abilità necessarie che si sovrappongono e che sono il pensiero analitico, la comunicazione, il problem-solving e la gestione dei progetti.

Alcune delle competenze chiave aggiuntive necessarie per il pensiero critico nel marketing strategico per un WBO sono:

**Pensiero analitico:** L'abilità di suddividere le informazioni complesse in parti più piccole e analizzare ciascuna parte per identificarne i modelli, le connessioni e le relazioni.

**Problem-solving:** L'abilità di identificare problemi e sfide, di valutare diverse soluzioni e di selezionare la migliore linea d'azione per affrontarli.

**Creatività:** L'abilità di pensare fuori dagli schemi e generare delle idee innovative che possono aiutare l'azienda a distinguersi in un mercato affollato.

**Comunicazione:** L'abilità di comunicare idee e intuizioni in modo efficace con altri membri del gruppo e gli stakeholder.

**Pensiero strategico:** L'abilità di pensare a lungo termine e di sviluppare piani e strategie in linea con la visione e gli obiettivi dell'azienda.

**Analisi dei dati:** L'abilità di raccogliere, interpretare e utilizzare i dati per informare le decisioni e le strategie di mercato.

**Adattabilità:** L'abilità di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato, alle preferenze dei consumatori e ai progressi tecnologici.

**Collaborazione:** L'abilità di lavorare efficacemente con altri membri del gruppo e gli stakeholder per raggiungere obiettivi comuni.

**Attenzione ai dettagli:** L'abilità di prestare attenzione ai piccoli dettagli che possono fare una grande differenza nell'efficacia delle strategie di mercato.

**Processo decisionale:** L'abilità di prendere decisioni informate e tempestive basate su dati, approfondimenti e analisi.

## Suggerimenti

Il pensiero critico richiede un equilibrio tra ragionamento analitico, creatività e adattabilità. Significa arrivare alle proprie conclusioni attentamente ponderate, invece di prendere le informazioni per buone a prescindere.

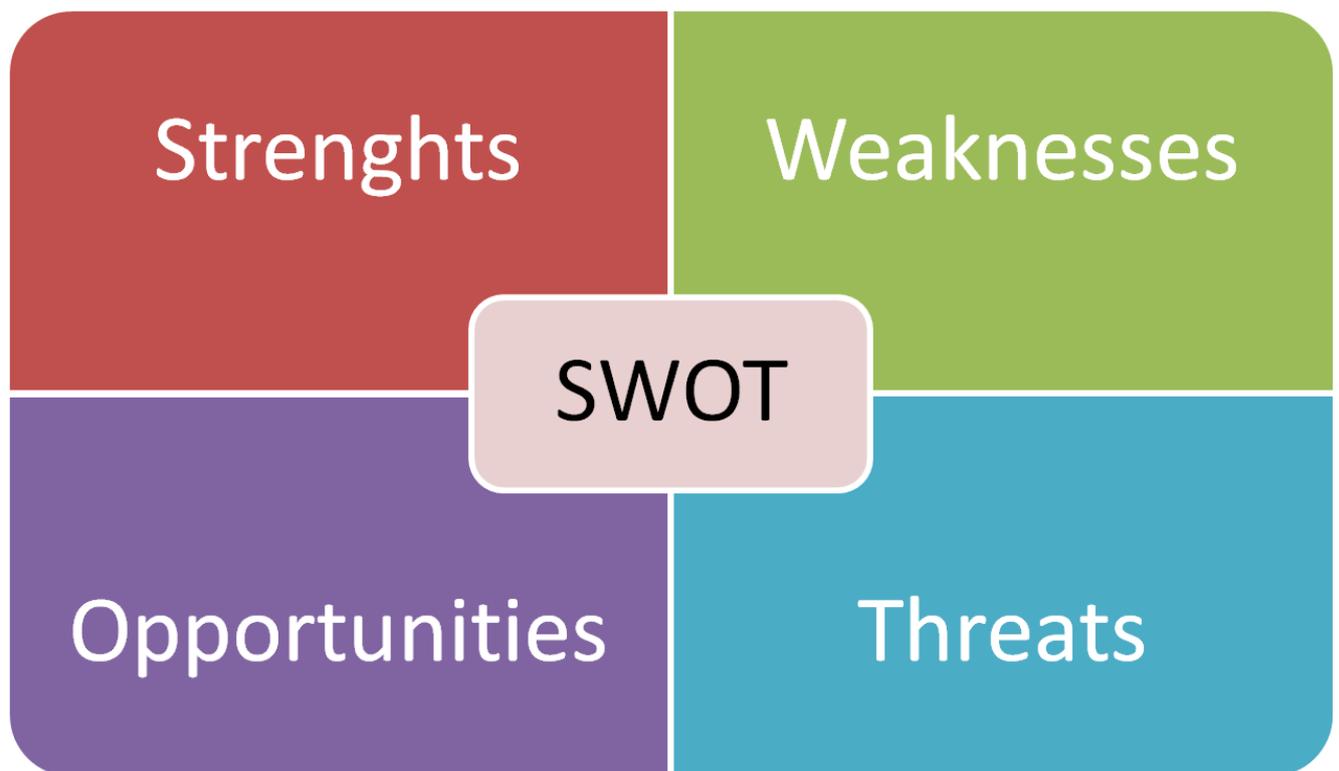
- Valuta sempre le nuove informazioni con occhio prudente. Le buone domande da farsi: Queste informazioni sono complete e aggiornate?
- Guarda da dove provengono le informazioni. La fonte è affidabile? Qual è la motivazione per presentare queste informazioni?
- Considera più di un punto di vista. Quando qualcuno ti presenta delle informazioni, considera se ci sono dei motivi.
- Pratica l'ascolto attivo. Ascolta attentamente ciò che gli altri ti stanno dicendo e cerca di costruire un quadro chiaro della loro prospettiva. L'empatia è un'abilità utile per cercare di ascoltare senza giudizio - ricorda, il pensiero critico consiste nel mantenere una mente aperta.
- Fai molte domande aperte. La curiosità è un tratto chiave dei pensatori critici.
- Forma le tue opinioni. Ricorda, il pensiero critico riguarda il pensare in modo indipendente. Quindi, una volta che hai valutato tutte le informazioni forma le tue conclusioni al riguardo.

## Attività di formazione

### 1) ANALISI SWOT

Dividi i partecipanti in piccoli gruppi e fornisci delle informazioni su uno specifico WBO. Chiedi a ciascun gruppo di condurre un'analisi SWOT, identificando i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce associate all'acquisizione. Invitali a presentare i loro risultati e a discutere le strategie.

Dovresti usare la seguente matrice SWOT per annotare i tuoi punti:



[Internet-Marketing-Management.com](http://Internet-Marketing-Management.com)

## 2) **Esercizio: gioco di ruolo**

**L'obiettivo** di questo gioco di ruolo è quello di coinvolgere i partecipanti in uno scenario negoziale e decisionale strategico relativo a un WBO. I partecipanti saranno divisi in due gruppi: il gruppo dei lavoratori e il gruppo dei dirigenti. L'esercizio incoraggia il pensiero critico, la collaborazione e la comprensione di vari interessi e compromessi. Questa attività incoraggia i partecipanti a pensare in modo critico a diversi interessi, compromessi e potenziali risultati.

**Gruppo dei lavoratori:** i partecipanti assumeranno il ruolo di lavoratori in un'azienda fittizia che rischia la chiusura. Sono preoccupati per la sicurezza del lavoro, l'equo compenso e il mantenimento dei loro mezzi di sussistenza.

**Gruppo dei dirigenti:** questi partecipanti assumeranno il ruolo di manager e stakeholder chiave aziendali. Si concentrano sulla garanzia della redditività finanziaria e della crescita dell'azienda.

**Scenario:** fate tutti parte di un'azienda manifatturiera chiamata "Clear Electronics". L'azienda ha dovuto affrontare sfide finanziarie a causa dell'aumento della concorrenza e delle mutevoli dinamiche di mercato. Di conseguenza, la direzione sta valutando la possibilità di vendere la società a una società più grande, questo potrebbe portare a dei licenziamenti o addirittura alla chiusura. Tuttavia, c'è una proposta: un'acquisizione da parte dei lavoratori. In questo scenario, i lavoratori metterebbero in comune le loro risorse per acquisire l'azienda e gestirla come una cooperativa di proprietà dei lavoratori. Questa opzione potrebbe salvare i posti di lavoro e mantenere i contatti locali.

### Istruzioni:

- Consenti a entrambi i gruppi inizialmente di avere delle discussioni interne per delineare i loro obiettivi, preoccupazioni e potenziali strategie.
- Riunisci entrambi i gruppi per una negoziazione. Il gruppo dei lavoratori presenterà la sua proposta per l'acquisizione, sottolineando la sua volontà di investire tempo, risorse e il suo impegno per il successo dell'azienda. Il Gruppo dei dirigenti risponderà con le preoccupazioni sui rischi finanziari, sulle sfide del mercato e sulla necessità di redditività.
- Ogni gruppo discute separatamente i punti del gruppo avversario e considera i potenziali compromessi e soluzioni.
- Riunisci i gruppi per continuare i negoziati con l'obiettivo di trovare un punto d'incontro. Incoraggiali a discutere su aspetti specifici, come la distribuzione azionaria, la partecipazione agli utili, la struttura di gestione e le salvaguardie sia per i lavoratori sia per i dirigenti.
- Ogni gruppo prende una decisione finale: l'acquisizione da parte dei lavoratori o esplorare altre opzioni. Dopo la decisione, condurre una restituzione dove i partecipanti riflettono sulle sfide, i compromessi e i risultati del gioco di ruolo.

**Risultato:** Questo esercizio offre ai partecipanti l'opportunità di immergersi in uno scenario del mondo reale, promuovendo il pensiero critico, l'empatia e le capacità di negoziazione. Li aiuta a riconoscere la complessità del processo decisionale, l'importanza di una comunicazione efficace e la necessità di bilanciare gli interessi individuali con quelli collettivi per traguardare i risultati in obiettivo.

### 3) **Analisi del caso di studio**

Presenta ai partecipanti il caso di studio di John Lewis Partnership (JLP) di WBO e chiedi di analizzare la situazione, di identificare le questioni chiave e di proporre decisioni strategiche. Incoraggiali a prendere in considerazione varie prospettive, di valutare diverse alternative e di giustificare le loro raccomandazioni, basandosi sulle informazioni disponibili.



La John Lewis Partnership (JLP) è uno dei rivenditori di maggior successo del Regno Unito. Tutti i 91.000 dipendenti sono partner che possiedono 42 negozi John Lewis in tutto il Regno Unito (31 grandi magazzini, 10 John Lewis nel paese e un negozio al Terminal 2 di Heathrow), 328 supermercati Waitrose, aziende a catalogo e attività online [johnlewis.com](http://johnlewis.com) e [waitrose.com](http://waitrose.com), un'unità di produzione e una fabbrica.



Le vendite di JLP sono cresciute del 9,3% e l'utile operativo del 15% nell'anno conclusosi a gennaio 2013. Il suo successo deve molto ai valori di proprietà del suo fondatore, John Spedan Lewis che ha consegnato il controllo e la proprietà ai dipendenti in due accordi fiduciari nel secolo scorso. Il primo accordo, nel 1929, istituì l'attuale consorzio e sancì i principi della partecipazione agli utili. Il controllo finanziario dell'azienda è stato consegnato, ma non sotto forma di donazione – l'accordo ha dato a Spedan Lewis il diritto di essere rimborsato per le azioni ordinarie vendute. Nel 1950 il Fondatore cedette il controllo finale ad un Trust che possedeva l'intera Partnership a beneficio di tutti i suoi dipendenti.

JLP è una delle poche aziende ad avere una costituzione scritta. Lo statuto costitutivo di JLP pone la felicità dei suoi partner (dipendenti) e l'occupazione meritevole e soddisfacente al centro della sua attività di successo. L'Atto Costitutivo stabilisce anche il sistema di governance democratica del partenariato. Questo include l'elezione diretta dei rappresentanti dei partner nel consiglio di amministrazione della società e un consiglio di partenariato. Il Consiglio di partenariato è composto da rappresentanti dei partner di tutta l'azienda. Il suo ruolo è quello di chiedere conto alla direzione e di fungere da cassa di risonanza per l'opinione dei dipendenti. JLP raccoglie i benefici dell'azionariato dei dipendenti condividendo "conoscenza, profitto e potere". I partner sono più impegnati nell'azienda, sanno che la loro opinione conta e sono in grado di alimentare le loro opinioni al management attraverso gli organi democratici formali e attraverso la rivista settimanale dell'azienda e sanno che saranno ricompensati per il loro sforzo. L'utile della partnership, dopo il reinvestimento, viene distribuito ai partner. Nel marzo 2013 questo ammontava al 15% dello stipendio, o nove settimane di retribuzione, per ogni partner. In parole povere, "sono affari loro".

Ulteriori informazioni su altri casi di studio simili sono disponibili qui:

[Case Studies Archives • Employee Ownership Association](#)

## Esercizi di autovalutazione

**1) Un gruppo di lavoratori sta prendendo in considerazione l'acquisizione dell'azienda per cui lavorano. Qual è il primo passo che i lavoratori dovrebbero fare per avviare questo processo?**

- a) Formare un comitato per redigere una proposta
- b) Chiedere consulenza legale sulle acquisizioni dei lavoratori
- c) Raccogliere dati finanziari sull'azienda
- d) Richiedere l'autorizzazione agli attuali proprietari

**2) I lavoratori hanno formato un comitato e hanno elaborato una proposta per l'acquisizione. Quali informazioni dovrebbero esserci nella proposta di acquisto per dimostrarne la fattibilità?**

- a) Le motivazioni personali dei lavoratori coinvolti
- b) Un'analisi dettagliata della situazione finanziaria dell'azienda
- c) Un elenco di potenziali concorrenti nel settore
- d) Il nuovo logo preferito dal comitato

**3) La proposta di rilevare l'impresa include un piano finanziario per finanziarne l'acquisizione. Qual è il rischio potenziale di affidarsi esclusivamente ai prestiti per l'acquisizione?**

- a) I tassi di interesse potrebbero cambiare nel tempo
- b) I pagamenti del prestito possono essere deducibili dalle tasse
- c) I prestiti offrono il controllo completo sulla proprietà della società
- d) I prestiti riducono il bisogno di una rendicontazione finanziaria trasparente

**4) Una volta che i lavoratori hanno acquisito con successo l'azienda attraverso il processo di WBO. Qual è una considerazione chiave per sviluppare una nuova struttura di leadership per l'azienda?**

- a) Selezionare dei dirigenti esclusivamente in base alla loro anzianità
- b) Scegliere dei dirigenti senza alcuna esperienza nel settore
- c) Stabilire un team di leadership diversificato con competenze pertinenti
- d) Assegnare ruoli di leadership in modo casuale per mantenere l'equità

**5) Il gruppo dirigente sta valutando gli aspetti finanziari dell'acquisizione. Quale abilità di pensiero critico aiuta il gruppo ad analizzare accuratamente i rendiconti finanziari dell'azienda?**

- a) Giudizio basato sull'intuizione
- b) Ragionamento logico
- c) Sentimenti istintivi
- d) Rigida aderenza alle ipotesi iniziali

**6) Il gruppo dirigente sta sviluppando un piano aziendale per l'acquisizione. Quale capacità di pensiero critico è importante per la creazione di un piano aziendale?**

- a) Ignorare le indicazioni dei componenti del gruppo
- b) Basandosi esclusivamente su esperienze passate
- c) Integrando le diverse prospettive
- d) Processo decisionale rapido senza deliberazione

**7) Il gruppo dirigente affronta i disaccordi sulla direzione strategica post acquisizione. Quale abilità di pensiero critico ci aiuta a risolvere i conflitti e a prendere decisioni informate?**

- a) Evitare discussioni sui punti di vista diversi
- b) Cercare conferma da persone che la pensano allo stesso modo
- c) Ascolto attivo e apertura mentale
- d) Prendere decisioni unilaterali senza fare una discussione

**Risposte corrette: Q1 C, Q2 B, Q3 A, Q4 C, Q5 B, Q6 C, Q7 C.**

## Riferimenti

[Employee Ownership and Economic Well-Being: A Research Project of the National Center for Employee Ownership \(ownershipconomy.org\)](#)

Broad-based employee stock ownership and profit sharing: History, evidence, and policy implications; [Douglas Kruse, Richard B. Freeman](#), and Joseph R. Blasi

Employee Buyout (EBO): Voluntary Severance Overview; JAMES Margaret, COSTAGLIOLA Diane

Your guide to management buyout, Grant Thornton: 29 March 2019; [Your guide to management buyout | Grant Thornton](#)

Employee Buyouts: What They Are and How To Assess Their Value: 25 June 2022; Indeed Editorial team; [Employee Buyouts: What They Are and How To Assess Their Value | Indeed.com](#)

Employee Buyout: 06 August 2019; EurWORK; [Employee buyout | Eurofound \(europa.eu\)](#)

Co-Operatives, "Simple Buyout: "A guide to employee buyouts and becoming an employee owned business"

CECOP-CICOPA Europe, "Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe: Opportunities and Challenges". Brussels: The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.

# Modulo 2

## REWIND PIANO FORMATIVO

### Imprese socialmente responsabili

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione  
dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023

I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva Europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per loro.

## Indice

Indice .....	3
Introduzione al modulo .....	4
Risorse multimediali.....	4
Risultati dell'apprendimento .....	5
Parte teorica.....	6
1. Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) nell'UE.....	6
1.1. Cos'è la RSI? .....	6
1.2. Tipi di Responsabilità Sociale delle Imprese .....	7
1.3. RSI in pratica: l'esperienza nell'UE .....	9
2. Diventare un'azienda socialmente responsabile.....	13
2.1. Cosa significa RSI per le piccole imprese? .....	13
2.1.1. Perché le piccole imprese dovrebbero aderire alla RSI?.....	15
2.2. Come adattare la tua azienda.....	18
Sommario.....	21
Suggerimenti.....	21
Attività di formazione.....	22
Attività 1 .....	22
Attività 2.....	25
Esercizi di autovalutazione.....	27
Riferimenti .....	29

## Introduzione al modulo

Questo modulo mira a fornire una comprensione approfondita della creazione e della distribuzione di valore attraverso la responsabilità sociale delle imprese (RSI) nell'Unione europea (UE) e oltre attraverso strategie, leggi, casi di studio ed analisi, sui modi per far crescere ulteriormente un'azienda socialmente responsabile.

In questo modulo, ci concentreremo sulle seguenti aree che miglioreranno l'applicazione della RSI nei processi WBO.

1. Responsabilità sociale delle imprese all'interno e all'esterno dell'UE
2. Come diventare un'azienda socialmente responsabile

## Risorse multimediali

La Responsabilità Sociale d'Impresa: [What is Corporate Social Responsibility \(RSI\)?](#) – YouTube Video

## Risultati dell'apprendimento

Al termine del modulo, il/la partecipante acquisirà le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

### Descrizione dell'unità dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo mira a migliorare la comprensione dei partecipanti sul concetto di responsabilità sociale delle imprese e mostra loro degli esempi reali di PMI che la applicano per facilitare l'implementazione e il mantenimento nelle proprie organizzazioni.

### RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Azioni/Risultati	Conoscenza	Abilità	Attitudini
Avviare il coinvolgimento della comunità  Trovare modi per operare in modo sostenibile	Descrivere il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)  Spiegare i vantaggi della RSI  Identificare le strategie per creare un impatto sulla società e per l'implementazione della RSI	Analizzare gli impatti positivi creati dalle pratiche di RSI  Condurre un'analisi di impatto per selezionare e implementare attività di RSI in azienda  Progettare una strategia di RSI per creare un valore sociale per l'azienda	Sviluppare una consapevolezza dell'importanza della RSI per il futuro della propria organizzazione  Gestire il processo di passaggio al RSI nell'azienda

## Parte teorica

# 1. Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) nell'UE

## 1.1. Cos'è la RSI?

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) può essere definita come l'impegno di un'organizzazione a comportarsi in conformità con principi etici, nonché la sua volontà di intraprendere azioni a beneficio della società al di là dei profitti. L'approccio RSI incoraggia le imprese ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sulle parti interessate, compresi i diversi interlocutori che hanno un interesse nelle prestazioni e nella produzione dell'impresa come dipendenti, sindacati, fornitori, consumatori, governi locali, regionali e nazionali, e comunità che potrebbero essere influenzate da attività commerciali come l'edilizia, la produzione e l'inquinamento. Tuttavia, questo approccio suggerisce che l'obiettivo è che le aziende non solo evitino di causare danni, ma contribuiscano anche attivamente a creare un impatto positivo sulla società.

La RSI è stata sviluppata negli Stati Uniti come modalità per dimostrare che erano buoni "cittadini aziendali". Poiché la globalizzazione collega paesi ed economie, il concetto di responsabilità sociale delle imprese ha guadagnato grande popolarità in tutto il mondo. Le aziende non sono più viste solo come macchine a scopo di lucro, ma anche come entità che hanno una responsabilità nei confronti delle persone, della società e dell'ambiente. L'Unione Europea è stata particolarmente attiva nel promuovere programmi e strategie di RSI e richiede a tutte le aziende che operano all'interno dei suoi confini di seguire determinati standard per la RSI. Per fare ciò, l'UE e molti altri paesi hanno formulato delle pratiche e delle strategie che non sono solo positive per l'immagine dell'azienda, ma anche per il loro risultato.

## 1.2. Tipi di Responsabilità Sociale delle Imprese

La RSI è un aspetto importante dell'economia moderna. Le aziende oggi si stanno rendendo conto dell'importanza di contribuire al progresso della società e dell'ambiente, oltre ad essere redditizie. La RSI è generalmente suddivisa in quattro tipi principali e un'impresa può scegliere di partecipare separatamente a ciascuno di essi e la mancanza di contributi in un settore non esclude necessariamente un'azienda dall'essere socialmente responsabile.



La responsabilità ambientale si riferisce all'impegno delle aziende per la sostenibilità e le operazioni rispettose dell'ambiente.

Nel corso degli anni, c'è stata una crescente tendenza verso l'incorporazione di pratiche sostenibili nel mondo degli affari. Le aziende si impegnano sempre più a considerare il loro impatto ambientale in ogni fase delle loro operazioni. Questo può comportare nella azienda la riduzione dell'impronta di carbonio o delle emissioni di gas serra, l'adozione di pratiche sostenibili come evitare la plastica monouso e mantenere le considerazioni ambientali al centro di tutti i processi.

Inoltre, assumersi la responsabilità per l'ambiente può andare oltre il semplice impegno per lo sviluppo sostenibile. Quando le aziende danno priorità alla protezione dell'ambiente dimostrano di riconoscere l'importanza di preservare il pianeta per le generazioni future. Questo è anche un potente richiamo per i clienti e i dipendenti che mostra l'organizzazione interessata sul serio alla sua responsabilità sociale e alla valorizzazione della sostenibilità come obiettivo chiave.

### **Responsabilità Etica**

La responsabilità etica è un aspetto importante e fondamentale delle operazioni di un'azienda in quanto rappresenta il suo impegno a condurre la propria attività in modo etico e con principi che rispettano i diritti umani. È importante che le aziende seguano i principi etici che promuovono un trattamento equo per tutti i clienti indipendentemente dall'età, dall'etnia, dalla cultura, dalla parità di retribuzione e dall'uso di pratiche commerciali imparziali e solidali per migliorare queste operazioni.

Proprio come l'obbligo nei confronti dell'ambiente, ci sono vari percorsi dove le aziende possono impegnarsi per raggiungere la responsabilità etica. Un modo è quello di incoraggiare il dialogo e la collaborazione con i colleghi del settore e le autorità di regolamentazione per esplorare e stabilire pratiche commerciali etiche fattibili.

### **Responsabilità Filantropica**

La responsabilità sociale delle imprese è un elemento fondamentale nel mondo imprenditoriale e la responsabilità filantropica ne rappresenta un pilastro importante di questo quadro. La responsabilità filantropica rappresenta una sfida significativa per le aziende, in quanto richiede di esaminare e riconsiderare le loro azioni e i contributi alla società. Si riferisce a come un'azienda utilizza le proprie risorse per migliorare il mondo. Questo può comportare una serie di attività come donare profitti a enti di beneficenza, sostenere cause in linea con i valori dell'azienda oppure impegnarsi solo con i fornitori e i venditori che si allineano con gli obiettivi filantropici dell'azienda. Abbracciare la responsabilità filantropica è una

caratteristica distintiva delle aziende socialmente responsabili e dimostra il loro impegno ad avere un impatto significativo sul mondo.

## **Responsabilità Economica**

La responsabilità economica costituisce una componente integrante del quadro di responsabilità sociale delle imprese, collegando le tre aree chiave indicate sopra. Le aziende possono creare delle strategie per migliorare il loro impatto sociale e ambientale ma mettere in atto questi piani richiede un impegno significativo di risorse finanziarie. Questo comporta degli investimenti per la ricerca e lo sviluppo volti a creare prodotti sostenibili e rispettosi dell'ambiente, nonché ad attrarre e trattenere una forza lavoro diversificata e di talento. Le aziende che danno priorità alla responsabilità economica in genere destinano delle risorse a iniziative che coinvolgono la comunità, a donazioni filantropiche e altri programmi che riflettono il loro impegno a fornire dei risultati sociali positivi. Dando priorità alla responsabilità economica, le aziende possono costruire una base solida per i loro sforzi di RSI e garantire che il loro impatto positivo sia sostenibile a lungo termine.

### **1.3. RSI in pratica: l'esperienza nell'UE**

L'UE ha svolto un ruolo significativo nella promozione delle pratiche e delle strategie in materia di RSI. Già nel 2001 la Commissione europea aveva proposto una definizione di RSI che è stata successivamente elaborata nella strategia dell'UE per la responsabilità sociale delle imprese del 2011. La RSI è importante per la sostenibilità, la competitività e l'innovazione delle imprese e dell'economia dell'UE. Porta vantaggi per la gestione del rischio, il risparmio sui costi, l'accesso al capitale, le relazioni con i clienti e la gestione delle risorse umane.

La Commissione europea promuove la RSI nell'UE e incoraggia le imprese a seguire le linee guida e i principi internazionali. La politica dell'UE si basa su un programma d'azione volto a:

- migliorare la visibilità del RSI e a diffondere le buone pratiche;
- migliorare e a monitorare i livelli di fiducia nelle imprese;
- migliorare i processi di autoregolamentazione e di co-regolamentazione;
- migliorare i vantaggi di mercato per la RSI;
- migliorare la divulgazione delle informazioni sociali e ambientali da parte delle imprese;
- integrare ulteriormente la RSI nell'istruzione, nella formazione e nella ricerca;
- sottolineare l'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI;
- allineare meglio gli approcci europei e globali alla RSI.

Questa strategia ha sottolineato che la RSI è una parte fondamentale delle imprese che dovrebbe andare oltre ciò che la legge richiede per raggiungere gli obiettivi sociali e ambientali nelle loro attività commerciali ogni giorno.

Negli ultimi anni, la Commissione ha compiuto notevoli sforzi per sostenere la RSI o *Responsible Business Conduct* (RBC), ovvero la Conduzione Responsabile d'Impresa, e per attuare<sup>1</sup> i principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (PGNU), aprendo così la strada a un lavoro più ampio a sostegno dell'attuazione dell'Agenda delle Nazioni Unite per il 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e i suoi 17 obiettivi interconnessi (SDGs). In risposta all'Agenda 2030, nel 2017 l'UE ha adottato il nuovo consenso europeo in materia di sviluppo basato sulle "5 P" dell'Agenda 2030: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partenariato, che promuovono l'integrazione pratica della RSI con i datori di lavoro e i lavoratori per garantire strategie e approcci responsabili, sostenibili ed efficaci.

Dal 2011, l'UE e i suoi Stati membri hanno guidato la promozione della RSI attraverso azioni sia nell'UE sia a livello mondiale. Più della metà degli Stati

---

<sup>1</sup> un termine alternativo introdotto dall'OCSE in stretta collaborazione con le imprese, i sindacati e le organizzazioni non governative.

membri hanno messo in atto piani d'azione e strategie nazionali globali per l'attuazione della RSI/RBC delle imprese e dei diritti umani come è illustrato nella tabella seguente:

Pratica	Livello della pratica	Scopo
<a href="#">The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND)</a>	Europeo	L'Agencia dell'UE per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro si concentra su questioni in cui può attingere alle sue competenze chiave nei settori delle condizioni di lavoro, delle relazioni industriali, dell'occupazione e delle condizioni di vita per sostenere le parti interessate, fornendo delle evidenze che possano aiutare la loro azione politica.
<a href="#">The European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)</a>	Europeo	L'Agencia d'informazione dell'UE per la sicurezza e la salute sul lavoro cerca di rendere i luoghi di lavoro europei più sicuri, più sani e più produttivi, a vantaggio delle imprese, dei lavoratori e dei governi.
<a href="#">The European Training Foundation (ETF)</a>	Europeo	Aiuta i paesi in transizione e in via di sviluppo a sfruttare il potenziale del loro capitale umano attraverso la riforma dei sistemi di istruzione, la formazione e il mercato del lavoro nel contesto della politica dell'UE in materia di relazioni esterne.
<a href="#">Grenelle Act</a>	Francia	Rende obbligatoria la rendicontazione della sostenibilità aziendale per le aziende che superano le soglie dimensionali.
<a href="#">THE FOUNDATIONS OF</a>	Italia	Principi guida su imprese e diritti

<p><a href="#">THE ITALIAN ACTION PLAN ON THE UNITED NATIONS "GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS</a></p> <p><a href="https://www.iriss.cnr.it/wp-content/uploads/2021/01/Fasciglione-I-Principi-Guida-ONU-su-imprese-e-diritti-umani-2020.pdf">https://www.iriss.cnr.it/wp-content/uploads/2021/01/Fasciglione-I-Principi-Guida-ONU-su-imprese-e-diritti-umani-2020.pdf</a></p>		umani
<p><a href="#">Spanish Strategy for Corporate Social Responsibility</a></p>	Spagna	Promuove azioni per rafforzare l'impegno delle imprese a soddisfare le esigenze e le preoccupazioni della società spagnola con la creazione di imprese, il rafforzamento dei modelli di gestione sostenibile e la promozione di programmi di responsabilità aziendale.
<p><a href="#">RSI Hellas</a></p>	Grecia	Mostra le conoscenze, gli strumenti e le iniziative per diffondere pratiche di RSI per lo sviluppo economico e la creazione di valore a beneficio della società in generale, considerando i bisogni delle comunità future.

Tavola 1. Esperienze di RSI nell'UE

## 2. Diventare un'azienda socialmente responsabile

Non tutte le aziende affrontano la RSI allo stesso modo. Il loro approccio dipende dalle loro risorse e dalla cultura aziendale. Inoltre, alcune aziende percepiscono maggiori benefici da un tipo di RSI rispetto ad un altro. Le convinzioni personali e le priorità della proprietà possono anche influenzare l'approccio dell'azienda alla responsabilità sociale.

Con la crescente preoccupazione per l'ambiente e l'equità sociale, i clienti, gli investitori e le parti interessate ora richiedono che le aziende non solo operino in modo redditizio, ma abbiano anche un impatto positivo sulle comunità che servono. Lo sviluppo di una strategia e di un approccio di RSI è un modo in cui un'organizzazione può garantire l'allineamento tra i suoi valori e l'impatto che ha sull'ambiente e sulla società.

### 2.1. Cosa significa RSI per le piccole imprese?

La Commissione incoraggia gli Stati membri ad adottare un approccio "strategico" alla RSI con la finalità di unire i requisiti di competitività e di responsabilità sociale. Tuttavia, in Francia, appena un quarto delle imprese con 9 dipendenti ha dichiarato di avere approcci responsabili e la RSI non è un concetto nuovo per le PMI, ma il 60,4%<sup>2</sup> di esse ha dichiarato di non conoscere il concetto della RSI.

Nella maggior parte delle regioni del mondo, la grande parte delle imprese è classificata come "piccola e media impresa" (PMI). Che si tratti di microimprese individuali oppure di imprese con circa 200 dipendenti, le PMI sono anche i maggiori datori di lavoro. Individualmente i loro contributi e i loro impatti sulle comunità circostanti e sull'ambiente sono piccoli al contrario collettivamente questi impatti sono invece grandi e il sostegno

---

<sup>2</sup> Tratto dall'indagine *Entreprises et Développement Durable* (Imprese e sviluppo sostenibile) (EDD, fine 2011, INSEE).

della comunità alle piccole imprese è di solito più importante per il loro successo di quanto non lo sia per le grandi imprese.

Qualsiasi imprenditore, in particolare di piccole e medie imprese, saprà che una delle chiavi del successo è essere in grado di adattare il business ai tempi. Proprio come le aziende devono sapersi adattare ai cambiamenti tecnologici, così devono adattare le loro strategie di RSI. È stato mostrato che il 76% dei millennial indaga se un'azienda è responsabile della propria posizione sulle questioni ambientali o sociali, questo dato ha messo in moto molte piccole imprese e società.

Per una piccola impresa nessuno si aspetta di implementare le stesse politiche, procedure, governance e lunghi rapporti di sostenibilità di una grande azienda. Tuttavia, le parti interessate e gli azionisti si aspettano di vedere prove che l'azienda sta operando in modo responsabile.

Ciò include:

- Una comprensione degli impatti e dei rischi chiave dell'azienda.

Evidenze: un breve commento sul sito web (ad esempio, una sezione sulla "sostenibilità" o sul "business responsabile") oppure in risposta a domande di gara pertinenti che delineano le attività dell'azienda e gli impatti ambientali e sociali rilevanti.

- L'impegno a gestire tali rischi e ad agire in conformità con la sostenibilità e i principi etici.

Evidenze: un impegno generale sul sito web oppure sui singoli documenti politici per gli aspetti pertinenti.

- Azioni (controlli e iniziative) per gestire gli impatti e migliorare le performance.

Evidenze: descrizione di azioni specifiche come programmi di formazione per il personale, la sostituzione delle apparecchiature con tecnologie efficienti dal punto di vista energetico oppure a basso inquinamento, sistemi di gestione come il sistema di gestione ambientale (EMS) e il sistema di gestione della salute e sicurezza (HSMS) e certificazioni (ad esempio, ISO 14001, ISO 18001 / ASNZS 4801, Fairtrade, FSC, ecc.).

- Rendicontazione sulla performance.

Evidenze: dati compilati su due o tre aree di impatto chiave come l'uso dell'energia, le emissioni di gas serra, l'uso dell'acqua, i tassi di infortunio sul lavoro, le ore di volontariato, ecc.

A seconda di chi sono le parti interessate, queste aspettative potrebbero essere più formali e più vigorose. I grandi acquirenti aziendali richiedono spesso ai fornitori di compilare dei questionari e verifiche dettagliate. Nel frattempo, altri possono semplicemente guardare attraverso il sito web aziendale o le pagine social e prendere in considerazione le raccomandazioni e le recensioni di altri.

### 2.1.1. Perché le piccole imprese dovrebbero aderire alla RSI?

Le aziende socialmente responsabili ottengono risultati migliori rispetto alle loro controparti, attirano i clienti e mantengono i loro dipendenti coinvolti nel lavoro. Le piccole e medie imprese possono utilizzare la RSI per affrontare cause e questioni sociali rilevanti per i loro stakeholder e per le comunità dove operano. Ecco alcuni modi in cui la RSI può essere utile alla tua PMI:



Figura 1: [Fonte](#)

### Assunzione e fidelizzazione dei dipendenti

La motivazione dei dipendenti è importante da considerare per i datori di lavoro quando gestiscono i loro gruppi. Nonostante la sua importanza,

motivare le persone esclusivamente attraverso la retribuzione mensile potrebbe non essere sufficiente. La ricerca mostra che i giovani di età compresa tra 18 e 35 anni provenienti da 186 paesi considerano lo scopo e l'impatto come uno dei fattori più importanti quando si considera un'opportunità di carriera. Un significativo 55% dei dipendenti dà priorità al lavoro per aziende socialmente responsabili, indicando che lo stipendio non è l'unico aspetto preso in considerazione.

Oltre a fornire una retribuzione competitiva, le aziende devono anche coltivare una cultura che enfatizzi il coinvolgimento, il riconoscimento, lo sviluppo e il lavoro significativo dei dipendenti. In questo modo, le organizzazioni possono aumentare la produttività e la soddisfazione dei dipendenti, rafforzando al contempo l'immagine e la reputazione del marchio. I datori di lavoro che abbracciano questi principi trarranno vantaggio da una forza lavoro motivata, tassi di fidelizzazione più elevati e un team più partecipe e ispirato.

### **Migliora l'immagine pubblica**

L'autenticità è un aspetto importante che ogni azienda dovrebbe privilegiare nelle proprie attività. Come azienda, è fondamentale garantire che il tuo approccio alla responsabilità sociale sia onesto e trasparente.

Le piccole imprese possono imparare dalla loro rete per creare iniziative di responsabilità sociale che siano autentiche e sincere. Le imprese dovrebbero assumere un ruolo attivo nell'affrontare le sfide sociali e garantire che i loro sforzi siano autentici e non solo per la pubblicità. L'autenticità è fondamentale e, se combinata con la responsabilità sociale delle imprese, promuove una reputazione positiva, migliora la fedeltà dei clienti e aumenta la redditività.

### **Aumenta le vendite**

L'integrazione di una strategia di responsabilità sociale d'impresa (RSI) ben strutturata ed efficace ha dimostrato l'aumento significativo delle vendite per le aziende che l'hanno adottata. Sebbene questa possa essere

considerata un'influenza indiretta, è comunque un impatto degno di nota. Poiché i consumatori stanno diventando sempre più sensibili alle attività che supportano, le imprese che hanno stabilito solide strutture di RSI sono in genere favorite rispetto ai concorrenti che mancano di tali iniziative oppure hanno campagne percepite come non autentiche. Questo porta i clienti a selezionare e a interagire con il marchio che si allinea con i loro valori e priorità. La RSI nel quadro operativo di un'azienda è parte integrante del panorama imprenditoriale odierno, consentendo alle imprese non solo di massimizzare le vendite ma anche di promuovere una reputazione positiva dell'immagine aziendale verso il pubblico.

### **Migliora la fidelizzazione dei clienti**

Nel panorama aziendale odierno, l'adozione di una strategia di responsabilità sociale d'impresa non è solo un obbligo morale ma anche una giusta decisione aziendale che può generare notevoli benefici. Abbracciando questo approccio, imprenditori e imprenditrici possono avere un marcato aumento della fedeltà dei clienti e dei dipendenti. A tal fine, è importante che i proprietari/dipendenti cerchino e valutino regolarmente le prospettive del proprio personale sulle pratiche di RSI dell'organizzazione. È altrettanto importante per gli azionisti e gli stakeholder osservare le politiche di responsabilità sociale di un'azienda e riconoscere il loro impatto positivo sulla società. In questo modo, le aziende possono migliorare la loro reputazione con il grande pubblico, dimostrando un impegno a creare un mondo migliore. Tale posizione può contribuire in modo significativo alla fidelizzazione dei clienti in quanto le persone sono motivate a rimanere fedeli alle aziende che mostrano inclinazioni filantropiche. I clienti con più probabilità rimangono fedeli alle aziende che danno priorità alla RSI rispetto ad altre che offrono prodotti o servizi simili, ma senza un tale impegno per la responsabilità sociale. Pertanto, i dirigenti devono garantire che l'attenzione alla RSI della loro organizzazione rimanga una priorità assoluta se desiderano mantenere e attrarre la fedeltà dei clienti e dei dipendenti.

## Lascia una impronta verde

Prendere sul serio la RSI è fondamentale per le aziende che mostrano il loro impegno non solo verso i loro stakeholder, ma anche nei confronti dell'ambiente e delle comunità alle quali rivolgono i loro servizi/prodotti. Non è un segreto che alcune grandi imprese siano responsabili di livelli significativi di inquinamento da carbonio. La ricerca indica che cinque grandi aziende hanno contribuito al 12,5% di tutto l'inquinamento da carbonio dal 1854. Questa statistica allarmante evidenzia la necessità per le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, di stare attente a ridurre al minimo le loro impronte di carbonio.

Anche le piccole e medie imprese devono prendere sul serio la RSI, in quanto costituisce un esempio positivo da seguire per i futuri imprenditori/trici. Ogni azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni ha la responsabilità di agire per ridurre il proprio impatto sull'ambiente. Introdurre delle pratiche sostenibili nelle operazioni aziendali non solo aiuta l'ambiente, ma promuove anche un'immagine positiva del marchio e può persino portare nuove opportunità commerciali e partenariali.

Le aziende possono adottare misure semplici, ma efficaci per diventare più sostenibili, come ridurre il consumo energetico, utilizzare materiali riciclabili e collaborare con organizzazioni locali per restituire alla comunità. Adottando misure concrete di RSI, le imprese possono dimostrare il loro impegno a creare un futuro più sostenibile per tutti.

## 2.2. Come adattare la tua azienda

Un programma di RSI eseguito in modo efficace può generare benefici come l'aumento delle vendite, dipendenti motivati e un migliore posizionamento del marchio. È fondamentale mantenere l'autenticità

quando si rappresentano lo scopo e i valori della propria azienda nelle iniziative di RSI per ottenere benefici a lungo termine.

L'implementazione di un efficace programma di RSI comporta la considerazione di diversi fattori chiave. Ecco alcuni suggerimenti per aiutare a implementare con successo un programma di RSI in linea con i valori e gli obiettivi aziendali.

## **1. Inizia in piccolo e costruisci ogni anno**

È fondamentale per le aziende iniziare con la RSI, iniziando in piccolo e costruendo gradualmente ogni anno. Il primo passo è stabilire degli obiettivi chiari e raggiungibili in linea con i valori fondamentali dell'azienda. Successivamente, si chiedono dei feedback a tutte le parti interessate, inclusi i clienti, i dipendenti e i partner. Attraverso questo processo di valutazione, le organizzazioni possono identificare la loro capacità interna di implementare efficacemente iniziative di RSI.

Una volta identificata un'idea primaria, è necessario formulare un piano di attuazione, tenendo conto di potenziali sfide e barriere. Si raccomanda di concentrarsi inizialmente su un programma ed eseguirlo con eccellenza, assicurandosi che sia in linea con i valori e la missione fondamentale dell'azienda. Valutare l'efficacia di questo programma iniziale è fondamentale e questo può essere messo in pratica misurando l'impatto sociale, il coinvolgimento dei dipendenti, il ritorno sull'investimento (ROI) e altre metriche. I progressi di ogni anno possono espandere la RSI mantenendo l'autenticità e costruendo una forte credibilità tra tutte le parti interessate.

## **2. Creare una posizione per la RSI**

Al fine di mostrare l'impegno della tua organizzazione verso pratiche commerciali sostenibili e d'impatto sociale, è consigliabile nominare un nuovo dipendente o promuovere un dipendente attuale come coordinatore della RSI. Questa persona è responsabile dello sviluppo di strategie ben ponderate e inclusive orientate a coltivare le relazioni tra la tua azienda e la

società, evidenziando al contempo la dedizione della tua organizzazione verso pratiche commerciali sostenibili e il contributo sociale.

### **3. Dare priorità a Diversità, Equità, Inclusione (DEI)**

L'integrazione di diversità, equità e inclusione (DEI) è un aspetto fondamentale di qualsiasi programma di RSI. Incorporare questi elementi nelle iniziative di RSI può rafforzare un'immagine positiva del marchio e promuovere il coinvolgimento delle comunità che si allineano con i tuoi valori fondamentali. Oltre a questo, DEI svolge anche un ruolo fondamentale nel migliorare la morale dei dipendenti, rafforzando il loro senso di appartenenza sul posto di lavoro. Di conseguenza, le aziende che danno priorità alla DEI dimostrano un impegno a creare un ambiente di lavoro inclusivo che promuove la diversità e porta a risultati equi per tutte le persone coinvolte. Si raccomanda alle aziende di dare priorità alla DEI nei loro programmi di RSI per far progredire i loro obiettivi di responsabilità sociale e per creare un impatto positivo sulla società.

### **4. Lavorare con la comunità locale**

Sviluppare delle partnership con le comunità locali e sostenere le organizzazioni no-profit sono un altro ottimo modo per adattare la tua attività a un approccio socialmente responsabile. Puoi iniziare con i referenti della comunità per creare una relazione forte e per sentirsi maggiormente coinvolti. Questo non solo aumenta il profilo della tua azienda, ma aiuta anche i residenti a notare che stai avendo un impatto positivo sulla loro comunità locale.

Potresti anche iscriverti ad accordi di sponsorizzazione e raccolte fondi, che si tratti della fiera cittadina locale o della recita scolastica. Ad esempio, l'azienda potrebbe donare una piccola percentuale delle vendite a un progetto di raccolta fondi in favore di un'organizzazione locale.

## Sommario

In conclusione, il concetto di RSI è diventato parte integrante del fare impresa nell'UE. Con un numero crescente di aziende che riconoscono l'importanza della responsabilità sociale delle imprese.

Ci sono molti modi in cui le aziende possono impegnarsi nella RSI, dalla donazione di denaro a enti di beneficenza all'implementazione di pratiche sostenibili per l'ambiente. Indipendentemente dall'approccio adottato, l'obiettivo dovrebbe sempre essere quello di creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Andando avanti è importante che le aziende continuino ad abbracciare il concetto di RSI e cerchino modi per rendere le loro operazioni più socialmente e ambientalmente responsabili.

Col passare degli anni l'UE ha dimostrato che con l'adozione della RSI le imprese possono raggiungere una crescita e un successo integrando pratiche commerciali etiche e socialmente responsabili. Assumendosi la responsabilità dell'impatto delle loro azioni, le imprese dell'UE hanno dimostrato un impegno non solo nei confronti dei loro profitti, ma anche delle comunità in cui operano e del mondo in generale. Il concetto di RSI è centrale e i proprietari di piccole imprese hanno un ruolo importante da svolgere nella sua attuazione. Aderendo alle pratiche di RSI, le piccole imprese possono anche contribuire al bene della società, ottenendo anche numerosi benefici per se stesse. Come società, abbiamo bisogno che più aziende abbraccino la RSI per creare un mondo migliore per noi stessi e per le generazioni future.

## Suggerimenti

1. Rimani sul locale: l'adozione locale/regionale della RSI invece che seguire gli esempi delle multinazionali faciliterà l'autenticità del concetto e la sua attuazione.
2. Aiuta i partecipanti a sviluppare una visione delle pratiche regionali / nazionali.
3. Inizia con piccoli passi: non c'è fretta di imparare tutto in una volta.

## Attività di formazione

### Attività 1

#### **Durata: 30 minuti**

1. Guarda [questo](#) video oppure ascolta il [podcast](#) di Benevity sui tipi di RSI.
2. Dopo aver visto il video, leggi i due casi studio qui sotto e analizza le azioni intraprese dalle aziende dal punto di vista della RSI e scopri quale tipo di RSI è stato adattato.

#### **Caso Studio 1**

#### ***Reynaldi SRL: azienda familiare italiana nel settore cosmetico punta alla sostenibilità a 360°.***

Reynaldi SRL è un'azienda di medie dimensioni con sede a Torino che offre servizi di formulazione, produzione e confezionamento di cosmetici naturali.

Reynaldi SRL offre una gamma di servizi di produzione per conto di terzi per noti marchi internazionali di cosmetici, nonché etichette locali e biologiche. Il modello di business dell'azienda non si limita alla produzione basata su formule pre specificate: cerca di rimanere un passo avanti e offre i propri servizi di formulazione per lo sviluppo di nuove linee di vari prodotti per la cura della pelle, fragranze e altri preparati cosmetici. Nel corso degli anni, la sostenibilità e la responsabilità sociale sono entrate a far parte del modello di business aziendale con le seguenti azioni:

1. **Sviluppo di una piccola impresa femminile in Burkina Faso.** La regione era molto popolata da alberi di karitè ma la gente del posto era solita solo raccogliere e vendere il frutto invece di trasformarlo in burro di karitè con più alto valore aggiunto. Quest'ultimo è ampiamente utilizzato in cosmetica così il dottor Reynaldi aveva deciso di sostenere le donne aiutandole a sviluppare un'attività legata all'estrazione del burro di karitè.

2. **Offrire opportunità di lavoro ai giovani emarginati.** Dal 2019 Reynaldi acquista ingredienti naturali coltivati dai membri della comunità di recupero di San Patrignano, e cerca di aiutare i giovani che soffrono di tossicodipendenza ed emarginazione.
3. **Installazione di un impianto di recupero delle acque.** Nel 2016 l'azienda ha installato un impianto di recupero dell'acqua che consente di ridurre il suo consumo nel processo produttivo. L'innovativo sistema a circuito chiuso consente di risparmiare in media 350 tonnellate di acqua all'anno, questo è anche un vantaggio economico di risparmio di circa 1.500 euro.
1. **Cura dei dipendenti e partecipazione agli utili.** Dal 2020 è stata introdotta una politica di distribuzione degli utili: un terzo degli utili è dedicato agli azionisti, un altro terzo viene reinvestito nell'azienda (ad esempio per migliorare le strutture) e l'ultimo terzo viene distribuito ai dipendenti sotto forma di bonus aziendale.

## Caso Studio 2

### ***Clio Muse Tours: una piattaforma digitale greca che collega le industrie del turismo e della cultura e potenzia i professionisti***

Clio Muse Tours è un'azienda pluripremiata che crea e distribuisce tour digitali auto guidati ed esperienze di tour virtuali. Fondata nel 2014, ha prodotto oltre 350 tour digitali in 15 paesi promuovendo pratiche sostenibili nel turismo. I tour abbracciano una vasta gamma di temi come la storia, l'arte, l'architettura e il "turismo dell'orrore". Alcuni di essi sono utilizzati per scopi educativi e sono distribuiti gratuitamente. Ciò che distingue questa azienda dalle sue controparti è che il contenuto dei tour si basa su una metodologia pluripremiata che, tra l'altro, mitiga l'eccesso di turismo. Infine, l'elemento fondamentale del modello di business di Clio Muse Tours è che ha anche sviluppato strumenti tecnologici all'avanguardia che consentono

a creatori di parti terze, come istituzioni culturali ed esperti del settore turistico, di diventare creatori di contenuti e digitalizzare le proprie attività.

1. **Consentire ai professionisti e ai nuovi entranti nel settore del turismo di diventare creatori di contenuti turistici.** Clio Muse Tours consente ai lavoratori dei settori della cultura e del turismo di creare tour autoguidati tramite lo strumento di authoring dell'azienda CREATE. L'azienda vende questi tour sull'app e sul sito web di Clio Muse Tours e li distribuisce tramite le principali agenzie turistiche online (OTAs). I partner terzi creano i loro tour sulla base della metodologia di Clio Muse Tours e possono arricchirli con i contenuti visivi e scritti. Questa soluzione tecnologica consente ai professionisti, che ad esempio hanno perso il lavoro durante la pandemia, di guadagnare un reddito aggiuntivo dando commissioni del 30% del prezzo del tour ai contributori.
2. **Migliorare costantemente i servizi per le persone con disabilità.** Il gruppo di Clio Muse Tours ritiene che le menomazioni fisiche non dovrebbero essere un ostacolo a un'esperienza turistica di qualità. Pertanto, l'azienda migliora costantemente i propri servizi per adattarsi alle esigenze delle persone con disabilità. Ad esempio, hanno aggiornato la piattaforma Clio Muse Tours per browser Tour Experience in modo da consentire alle persone con disabilità visive di regolare il contrasto, il modo in cui il testo e le immagini vengono visualizzati e di evidenziare alcune parti del testo.
3. **Ridurre al minimo gli effetti negativi del turismo nelle destinazioni popolari.** Clio Muse Tours pianifica i percorsi dei tour in modo tale da incoraggiare gli utenti a visitare sia i luoghi storici sia i luoghi meno conosciuti, oltre ad uscire dai soliti itinerari. L'azienda collabora spesso con musei meno conosciuti, nonché con comuni e aziende di pubblica utilità.

### Note per la differenziazione nella formazione/implementazione:

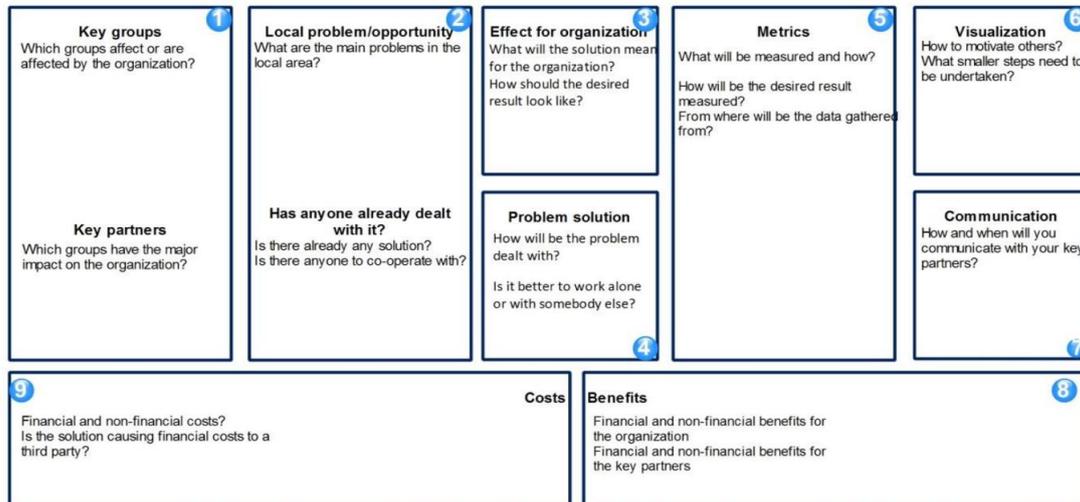
- Puoi sostituire questi casi studio in base al tuo obiettivo, ad esempio casi di studio internazionali.
- Puoi trovare altri casi studio qui:  
<file:///Users/arge/Desktop/E+/SCOP/Rewind/WPs/WP2/uptake%20of%20corporate%20social%20responsibility%20RSI%20by%20European-EA0921514ENN.pdf>
- Come verifica agli studenti può essere chiesto di cercare un'impresa nella loro regione che integri la RSI nelle loro attività commerciali e di presentarla per familiarizzare con l'esperienza locale / regionale.

### Attività 2

#### **Durata: 60 – 90 minuti**

Utilizzare un approccio di RSI per un'azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni, è il modo migliore per ridurre l'impatto ambientale e creare dei modelli di business più efficaci. Tuttavia, non esiste un metodo adatto a tutti per un approccio alla RSI, poiché ogni azienda ha valori unici. Prima di prendere qualsiasi decisione rispetto alla RSI della propria impresa, una corretta valutazione può aiutare a identificare le lacune e le opportunità così da migliorare il processo decisionale aziendale.

**Fig. 1 CSR Canvas**



Fonte

1. Stampa o riscrivi il modello su carta o crealo in formato elettronico (es. Excel).
2. È possibile utilizzare un pezzo di carta autoadesivo. È facile per lavorare e ti costringe ad essere conciso.
3. Inizia a compilare le caselle nell'ordine da 1 a 9. Quello che non sai ora, puoi saltarlo e poi tornarci. La parte importante è l'identificazione dei partner chiave, i loro problemi e la ricerca di modi per risolvere o alleviare gli effetti prodotti. Bisogna dare a questi campi la massima attenzione. Affinché queste attività siano efficaci, devono essere mirate in modo molto preciso.
4. Ricerca di continuità e di relazioni tra i diversi campi.
5. È importante scrivere l'idea in modo che quando la leggi ad alta voce, abbia senso. I campi sono piccoli di proposito, costringendoti a scrivere in modo chiaro e conciso.
6. Dopo il primo tentativo, cerca di concentrarti sulle aree che si sono rivelate problematiche.
7. Crea un modello separato per ogni gruppo per il quale è stato individuato il problema o l'opportunità in dettaglio.

8. Valuta ciò che pensi sia l'opzione migliore e inizia con l'implementazione.

## Esercizi di autovalutazione

1. **In che termini le imprese possono avere un impatto attraverso la RSI?**
  - a. Economico
  - b. Filantropico
  - c. Comunità
  - d. Etico
  - e. Ambientale
2. **Quale può essere un esempio di Responsabilità Etica?**
  - a. Ridurre la plastica monouso
  - b. Fare donazioni
  - c. Attirare una forza lavoro diversificata
  - d. Parità di retribuzione
  - e. Supporto ai fornitori locali
3. **Quale non è un vantaggio della RSI per le piccole imprese?**
  - a. Motivazione dei dipendenti
  - b. Fidelizzazione
  - c. Dati finanziari migliorati
  - d. Coinvolgimento della comunità
  - e. Impronta ecologica

**Risposte corrette: 1 (C), 2 (D), 3 (D)**

## Riferimenti

Benevity (2022) How to Develop a Corporate Social Responsibility Program  
Disponibile: [How to Develop a Corporate Social Responsibility Program](#)  
(ultimo accesso: 04 giugno 2023).

admin (n.d.). *RSI - Sustainability and RSI*. [online] www.bmas.de. Disponibile  
su: [https://www.RSI-in-deutschland.de/EN/RSI/Background/Sustainability-  
and-RSI/sustainability-and-RSI-article.html](https://www.RSI-in-deutschland.de/EN/RSI/Background/Sustainability-and-RSI/sustainability-and-RSI-article.html). (Ultimo accesso: 04 June  
2023).

Greenly.earth. (n.d.). *How to implement a RSI approach in your company*.  
[online] Disponibile a: [https://greenly.earth/en-us/blog/company-  
guide/how-to-implement-a-RSI-approach-in-your-company#anchor-1](https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/how-to-implement-a-RSI-approach-in-your-company#anchor-1)  
(Ultimo accesso: 04 June 2023).

Hohnen, P. and Potts, J. (2007). *Corporate Social Responsibility An  
Implementation Guide for Business*. [online] Disponibile a:  
[https://www.iisd.org/system/files?file=publications/RSI\\_guide.pdf](https://www.iisd.org/system/files?file=publications/RSI_guide.pdf). (Ultimo  
accesso: 04 June 2023).

Segal, E. (n.d.). *How Small Businesses Are Implementing Corporate Social  
Responsibility Missions: Survey*. [online] Forbes. Disponibile a:  
[https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/04/21/how-small-  
businesses-are-implementing-corporate-social-responsibility-missions-  
survey/?sh=619fa2364d05](https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/04/21/how-small-businesses-are-implementing-corporate-social-responsibility-missions-survey/?sh=619fa2364d05) [ (Ultimo accesso 4 Sep. 2023).



# Modulo 3

## REWIND PIANO FORMATIVO

### Modelli organizzativi: democratici e partecipativi

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione  
dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023



I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per loro.

## INDICE

INDICE.....	3
Elenco delle tabelle.....	5
Lista delle immagini.....	5
Introduzione al modulo .....	6
Risorse Multimediali.....	6
Risultati dell'apprendimento .....	8
Parte Teorica .....	10
1. Modelli di Business, Strutture Organizzative e Innovative.....	10
1.1. Tipi di Strutture Organizzative .....	11
1.2. Organizzazione Democratica .....	13
1.2.1. Modi per trasformare l'ambito lavorativo in un'Organizzazione Democratica .....	13
2. Il ruolo del processo decisionale nell'impresa rigenerata.....	15
2.1. Introduzione .....	15
2.2. Il processo decisionale di gruppo .....	18
2.3 Decisioni democratiche e diversi tipi di leadership.....	20
2.4 Leadership adattiva per il cambiamento .....	20
3. Stakeholder per la Democrazia Organizzativa e la RSI .....	23
3.1. Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder per una democrazia organizzativa e la RSI.....	23
3.2. Ostacoli al coinvolgimento efficace degli stakeholder per la RSI e la democrazia organizzativa e suggerimenti su come superarli.....	25
3.3. Strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder nella RSI e nelle organizzazioni democratiche .....	26
4. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder .....	28

4.1. Introduzione .....	28
4.2. Identificazione e mappatura degli stakeholder .....	29
4.3. Coinvolgimento degli stakeholder .....	31
Sommario .....	33
Suggerimenti .....	34
Attività di formazione .....	36
Esercizi di autovalutazione .....	39
Riferimenti .....	41

## Elenco delle tabelle

**Tabella 1:** Modello di mappatura degli stakeholder

## Lista delle immagini

**Immagine 1:** Strutture organizzative adattate da Jacob Morgan

**Immagine 2:** Infografica sugli stili di leadership più comuni

(Risorsa: <https://online.visual-paradigm.com/>)

**Immagine 3:** Leadership Adattiva

## Introduzione al modulo

Questo modulo mira a informare come le organizzazioni possono essere trasformate in sistemi partecipativi e democratici con l'adozione di diversi stili di gestione, con diverse strutture organizzative, con il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder e una leadership adattiva.

A tal fine, le unità si concentrano sui seguenti argomenti:

1. L'Unità 1 approfondisce le strutture organizzative, la democrazia organizzativa e i modi e le strategie che trasformano le organizzazioni democratiche.
2. L'Unità 2 affronta i diversi stili di gestione ed i processi decisionali di gruppo con l'obiettivo di promuovere e sviluppare le capacità decisionali dei diversi dirigenti delle imprese rigenerate, in relazione al tema della gestione democratica e partecipativa che è più applicabile all'impresa di *Workers-Buy Out* (WBO).
3. L'Unità 3 introduce la Teoria degli Stakeholder e la loro applicazione nella gestione aziendale e come questo approccio, oltre ad essere spesso incluso nelle pratiche di rendicontazione sociale (RSI), sia per la crescente importanza della comunicazione aziendale, sia per la sua amplificazione nella sempre attiva società multimediale.
4. L'Unità 4 mira a identificare la posizione e il ruolo degli stakeholder, interni ed esterni, per migliorare la democrazia organizzativa e le pratiche di responsabilità sociale delle imprese attraverso strategie efficaci.

## Risorse Multimediali

1. Video 1 (Unità 1) [Organizational Culture \(With Real World Examples\) | Strategic Management](#), si consiglia di guardare le seguenti parti del video:
  - a. Introduzione
  - b. Cos'è la Cultura Organizzativa?
  - c. Come costruire una cultura organizzativa di alte prestazioni

2. Video 2 (Unità 1) [10 Tips on How to Create Workplace Democracy](#): si consiglia di guardare dal min. 7.06
3. Video 3 (Unità 1) [CSR Europe: Proactive Stakeholder Engagement](#)
4. Video 1 (Unità 2): L'agenzia digitale ha vinto il **premio Delivering Good Leadership** dopo aver evidenziato come si è prefissata di diventare più sostenibile per il futuro trovando modi per sviluppare dirigenti in tutta l'azienda (dal min. 6.15): [Torchbox case study: Delivering good leadership in an employee-owned business](#)
5. Video 2 (Unità 2) **Il Processo decisionale di gruppo**:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>
6. Video 3 (Unità 3) **Stakeholder Theory** di Michael Ogunseyin (6'36")- L'obiettivo del video è quello di riassumere le idee chiave dell'approccio teorico degli stakeholder e la comprensione della corporate governance:  
<https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. Video 4 (Unità 4) **Qual è la teoria degli stakeholder?** R. Edward Freeman Classi ESSEC (9'50") - R. Edward Freeman, professore universitario presso la Darden School di Business esperto su questioni relative al coinvolgimento degli stakeholder e all'etica aziendale:  
<https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. Video 5 (Unità 4) **Project Management: Coinvolgimento degli stakeholder | Cos'è lo stakeholder engagement?** A cura dell'Associazione di Project Management (1'44") - Coinvolgimento degli stakeholder significa costruire relazioni con i propri stakeholder in modo rispettoso e costruttivo -  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJlhA>

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il/la partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

### Descrizione dell'unità dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo mira a migliorare la comprensione di come funziona la democrazia organizzativa e che può essere implementata con diversi stili di leadership, strutture organizzative e coinvolgimento degli stakeholder, contribuendo così a un processo WBO di successo.

### RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Azioni/Risultati	Conoscenza	Abilità	Attitudini
Capacità decisionale	Descrivere le diverse strutture organizzative e i loro vantaggi e svantaggi per l'innovazione aziendale	Analizzare la propria struttura organizzativa e i suoi benefici	Disponibilità ad adottare la democrazia organizzativa nella propria organizzazione
La capacità di motivare più persone a raggiungere un obiettivo comune e condiviso.	Spiegare la democrazia organizzativa e le modalità di implementazione nell'organizzazione specifica	Pianificare l'applicazione di suggerimenti per la democrazia organizzativa sul posto di lavoro	Consapevolezza del proprio stile di leadership per guidare le organizzazioni basate su un ambiente di lavoro collettivo
Applicare processi e strategie per il coinvolgimento degli stakeholder	Assegnare un nome al processo decisionale di gruppo Elencare diversi stili di dirigenza Descrivere la Teoria degli Stakeholder	Raccontare il processo decisionale individuale e di gruppo Distinguere tra diversi stili di dirigenza	Adattare lo stile decisionale alla situazione specifica Misurare il proprio stile di leadership in relazione al contesto

Riportare come l'analisi degli stakeholder può supportare e facilitare l'implementazione dell'azione imprenditoriale in una prospettiva di responsabilità sociale d'impresa  
Spiegare i benefici e le barriere della partecipazione degli stakeholder per la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese

Applicare le fasi del processo decisionale in un lavoro collettivo  
Analizzare e applicare diversi schemi per l'identificazione e la mappatura degli stakeholder  
Analizzare e applicare processi e azioni per il coinvolgimento degli stakeholder  
Applicare delle strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder per la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese

Disposizione a superare la tendenza all'auto-referenzialità e alla disponibilità dello scambio  
Ridefinizione delle strategie, della pianificazione e delle attività aziendali integrando la prospettiva degli stakeholder  
Coinvolgere stakeholder interni ed esterni

Ore guida pratica di apprendimento: 8

Ore di studio autonomo: 2

Ore di valutazione: 30 minuti

Totale ore di apprendimento: 10 e 30 minuti

## Parte Teorica

### 1. Modelli di Business, Strutture Organizzative e Innovative

La relazione tra strutture organizzative, modelli di business e valori culturali crea un terreno fertile per l'innovazione. Le strutture organizzative fungono da schema che delinea la distribuzione del potere, dei sistemi di comunicazione, dei ruoli e delle responsabilità all'interno di un'azienda.

Questo paradigma, sia esso gerarchico, piatto, verticale o orizzontale, funge da componente cruciale per stabilire le basi operative di un'azienda. D'altra parte, i modelli di business rappresentano lo schema di come un'azienda crea e fornisce valore ai propri clienti. Sono importanti per guidare il processo decisionale strategico e determinare come l'azienda possa sostenere la redditività nel tempo. Pertanto, è fondamentale che le imprese stabiliscano dei modelli ben definiti che si allineino con i loro obiettivi. Il modello di business di un'azienda è fondamentale per la sua operatività.

Infine, la cultura dell'organizzazione completa questa trinità. La cultura di un'azienda si fonda sui suoi valori, tradizioni, atteggiamenti e norme sociali. Plasma il modo in cui i dipendenti interagiscono e si comportano, influenzando il modo in cui funziona l'azienda e spesso detta il percorso per l'innovazione e l'evoluzione.

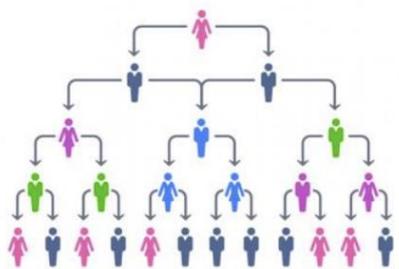
Quando queste tre componenti - strutture organizzative, modelli di business e valori culturali - sono allineate, creano un ambiente che supporta e coltiva l'innovazione e l'evoluzione del business. L'azienda può impiegare questi elementi per promuovere la creatività organizzativa e rafforzare l'innovazione.

## 1.1. Tipi di Strutture Organizzative

Nel frenetico panorama aziendale attuale, le organizzazioni si affidano sempre più alle loro conoscenze e capacità di innovazione per garantire la loro sopravvivenza e il loro successo.

La capacità di promuovere la creatività e l'innovazione è diventata un piano strategico fondamentale per le aziende di tutti i settori. Mentre la struttura organizzativa ha un ruolo, è la cultura organizzativa che ha un impatto più significativo su come l'innovazione e la creatività sono incoraggiate all'interno di un'organizzazione. Vari studi hanno dimostrato che determinati valori o dimensioni all'interno della cultura organizzativa possono influenzare il modo in cui vengono promosse la creatività e l'innovazione. Ad esempio, la flessibilità (tra cui autonomia, empowerment, processo decisionale, ecc.), i canali di comunicazione aperti e la collaborazione sono solo alcune delle dimensioni chiave che possono contribuire a un clima innovativo. Pertanto, creare un ambiente che promuova la creatività e l'innovazione è fondamentale per affrontare le sfide e le nuove esigenze.

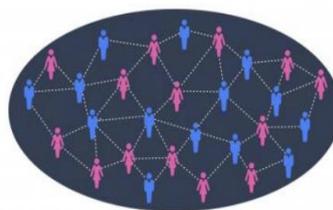
### Gerarchia Tradizionale



La comunicazione in genere influisce **dall'alto verso il basso** questo significa che l'innovazione si blocca, **l'impegno ne risente** e la **collaborazione è praticamente inesistente**. La più grande forza della gerarchia che era così affidabile nel mantenere lo status quo, era esattamente ciò che le aziende volevano decenni fa. Tuttavia, quella che una volta era la sua forza, ora è la sua più grande debolezza. Inoltre, **non ci si concentra sull'esperienza dei dipendenti** in questo tipo di struttura. Le organizzazioni di tutto il mondo stanno esplorando modelli organizzativi alternativi.

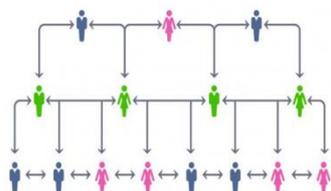
### Organizzazioni Piatte

Le organizzazioni piatte sono esattamente "orizzontali o piatte", il che significa che di solito non ci sono **titoli di lavoro, anzianità, manager o dirigenti**. Tutti sono visti come uguali.



Questo è spesso chiamato o indicato come organizzazione autogestita. La mancanza di una struttura può anche rendere **la responsabilità e l'affidabilità un po' un problema**. L'azienda tende a sviluppare gruppi di persone che tendono a sostenersi e a lavorare l'uno con l'altro ma spesso preferiscono da soli, questo può causare delle **difficoltà per la comunicazione e la collaborazione**.

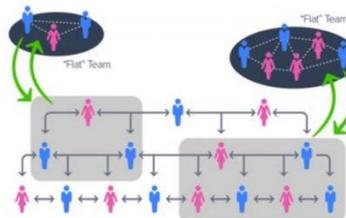
## Organizzazioni più Orizzontali



Una struttura "più piatta" cerca di aprire le linee di

**comunicazione e collaborazione rimuovendo i livelli all'interno dell'organizzazione.** Questo è il modello verso cui si stanno muovendo la maggior parte delle organizzazioni di grandi dimensioni (e molte di medie dimensioni) in tutto il mondo. Nelle aziende piatte c'è ancora una forte attenzione alla **comunicazione** e alla **collaborazione, migliorando l'esperienza dei dipendenti**, sfidando lo status quo intorno ai modelli di gestione tradizionali. Ma invece di reinventare completamente l'intera azienda e introdurre una struttura e un approccio al lavoro radicalmente nuovi, ottiene risultati simili a breve termine e con molto meno sforzo e un'allocatione delle risorse.

## Flatarchie



Le Flatarchie si trovano **tra gerarchie e organizzazioni piatte**. Possono essere più **gerarchiche** e quindi avere dei

team ad hoc per strutture piatte oppure possono avere strutture piatte e formare **team ad hoc** di natura più strutturata. Il **principale vantaggio** di questa struttura è l'attenzione all'innovazione. Questa struttura è ideale per le aziende che desiderano mantenere una struttura tradizionale, mentre incoraggia i team "piatti" a lavorare su progetti specifici.



## Organizzazioni olocratiche

L'olocrazia mantiene le gerarchie ma sposta il potere dalle persone nella piramide ai cerchi (o dipartimenti). C'è ancora una qualche forma di struttura e gerarchia ma si basa su cerchi. L'obiettivo fondamentale di questa struttura è quello di consentire un processo decisionale distribuito, dando a tutti l'opportunità di lavorare su ciò che sanno fare meglio. Ogni dipendente ha un ruolo invece di un titolo di lavoro e all'interno della cerchia questi ruoli vengono regolarmente rivisti e trasferiti.

FIGURA 1. ADATTATO DA JACOB MORGAN (THEFUTUREORGANIZATION.COM)

Esistono diverse strutture organizzative comuni che si osservano nelle piccole e medie imprese (PMI) in tutta Europa. Una struttura prevalente è la struttura organizzativa funzionale basata su una gerarchia tradizionale. Un'altra struttura comunemente adottata è la struttura organizzativa piatta adottata dalle PMI in quanto promuove un processo decisionale più decentralizzato e incoraggia l'autonomia dei dipendenti. In sostanza, la struttura organizzativa crea una gerarchia aziendale per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali. Diverse PMI operano in modi diversi, e non esiste una struttura organizzativa valida per tutte.

## 1.2. Organizzazione Democratica

La struttura organizzativa Democratica è un sistema in cui ogni dipendente ha voce in capitolo e vota nel processo decisionale di un'azienda. Questo sistema si basa sul principio che ogni dipendente è importante e ha un prezioso contributo da dare all'organizzazione.

Le organizzazioni democratiche sono create avendo una serie di principi in atto come la tolleranza, il rispetto e la scelta. Questi ambienti incoraggiano le persone a contribuire alle decisioni che hanno un impatto sulla loro vita lavorativa, ad esempio l'introduzione di una nuova politica oppure l'avvio di un corso di formazione. La democrazia sul posto di lavoro consiste semplicemente nell'avere un equilibrio di potere tra imprenditori, dirigenti, manager e le persone che vi lavorano.

Ci sono diversi vantaggi e svantaggi da considerare nell'implementare un'organizzazione democratica.

Miglioramento dei tassi di fidelizzazione dei dipendenti  
Aumento del morale del personale  
Miglioramento dei livelli di coinvolgimento dei dipendenti  
Migliore comunicazione  
Le persone si sentono apprezzate  
Dimostra i valori dell'organizzazione  
Un ambiente sicuro e solidale  
Costruisce entusiasmo per il futuro

Richiede tempo e fatica  
Raggiungere un accordo può essere difficile  
Mantenimento dell'efficienza e dell'efficacia

### 1.2.1. Modi per trasformare l'ambito lavorativo in un'Organizzazione Democratica

Nonostante queste sfide, ci sono modi per implementare un'organizzazione democratica che può mitigare i suoi svantaggi e massimizzare i suoi benefici.

**1. Iniziative coerenti di arricchimento del lavoro sono fondamentali.**

Questa è una strategia che può migliorare la motivazione dei dipendenti e la soddisfazione sul lavoro. Assegnando al personale compiti significativi che gli consentano di comprendere le ragioni alla base delle decisioni aziendali, puoi dare, ai tuoi dipendenti, un maggiore controllo sui loro ruoli. Offrire l'opportunità di rotazione del lavoro al personale permette di lavorare in altri dipartimenti e può aiutare ad aumentare competenze e conoscenze.

**2. Opta per eliminare la gerarchia.** Sebbene le organizzazioni gerarchiche abbiano delle strutture di comunicazione definite, i loro svantaggi non possono essere trascurati. Si può scegliere di modificare le visualizzazioni visive che mostrano "chi è chi" nella tua organizzazione. Invece di avere un elenco dall'alto verso il basso con il dirigente e il manager in cima e sotto i membri dello staff, prendi in considerazione la struttura organizzativa in un formato circolare. Dai ai membri del gruppo di junior ulteriori responsabilità e assicurati che si sentano apprezzati come i membri più anziani della tua organizzazione con compiti intellettualmente impegnativi.

**3. Incoraggia l'impresa.** La libertà, l'autonomia e l'intraprendenza sono importanti per promuovere la democrazia sul posto di lavoro. Incoraggiando il personale a identificare le opportunità di business e a sfruttarle a proprio vantaggio attraverso il lavoro di squadra, si aumenta la collaborazione interna, contribuendo a sviluppare la fiducia tra i dipendenti. Fai spazio a persone che possono esprimersi in modi unici.

**4. Dai voce alle persone.** I dipendenti dovrebbero sentirsi sicuri di condividere idee e opinioni con i consigli dei lavoratori, i dibattiti dei dipendenti o i sistemi di voto. Dovresti sempre consultare i dipendenti per ottenere dei feedback e delle opinioni sui problemi che li riguardano.

**5. Tratta tutti in modo equo.** I luoghi di lavoro democratici pongono in evidenza il trattamento equo del personale senza pregiudizi. Garantiscono che le politiche e le decisioni del personale rivolte al futuro siano inclusive. Non sottovalutare l'importanza di consultare i membri del tuo gruppo, formalmente o non, per determinare ciò che pensano e sentono riguardo a come vengono trattati.

**6. Affronta le disuguaglianze retributive in modo proattivo.** Lavora per creare un ambiente dove le priorità siano messe in atto per prevenire futuri squilibri retributivi. Offri una formazione di reclutamento di alta qualità per eliminare le differenze retributive.

**7. Promuovi la trasparenza nei processi decisionali.** I luoghi di lavoro democratici devono avere rappresentanti dei lavoratori a tutti i livelli che migliorino le disposizioni di governance per ottenere una maggiore trasparenza. Presenta i dipendenti alle riunioni strategiche riguardanti i budget, le assunzioni o i nuovi sviluppi per offrire a loro l'opportunità di comprendere, contribuire e fornire dei feedback alla tua forza lavoro. Crea una democrazia sul posto di lavoro con la partecipazione dei dipendenti a tutti i livelli.

## 2. Il ruolo del processo decisionale nell'impresa rigenerata

### 2.1. Introduzione

Per far sì che l'azienda si ristrutturasi come impresa sociale e prosegua la sua attività, è necessario un forte mutamento e un cambio di prospettiva sia per i lavoratori sia per i nuovi dirigenti che potrebbero essere chiamati a gestire l'impresa. I primi perché passano dall'essere dipendenti a soci della cooperativa e condividono insieme impegni e nuove responsabilità e i secondi perché devono essere preparati a gestire un'impresa sulla base di presupposti diversi.

L'impresa rigenerata deve individuare fin dall'inizio la direzione sia per interagire con la proprietà nella fase di negoziazione sia per guidare la fase di avvio dell'iniziativa. Può identificare i dirigenti esternamente o internamente tra i soci-lavoratori stessi.

Il ruolo del management è fondamentale nel supportare il processo di riavvio, ma i dirigenti esterni potrebbero non conoscere il settore o non

provenire dal mondo cooperativo perché ci sono delle differenze rispetto ad un'impresa for profit. Il dirigente di questo tipo di società dovrà considerare:

1. Ridistribuzione tra i membri.
2. La reciprocità verticale (cooperativa e soci) e orizzontale (soci e lavoratori) basata sulla fiducia.
3. La struttura della proprietà (appartiene ai soci che vi investono capitale e il lavoro) è destinata a durare nel tempo (trasferibilità uguale mutualismo intergenerazionale).
4. L'interdipendenza, cioè la limitazione necessaria a "relativizzare" la propria visione personale al fine di conciliare gli aspetti salienti dell'azione cooperativa (economica, sociale, ambientale e di governance in primis); costruire una leadership coerente con la missione aziendale; favorire identità responsabili ovvero la capacità di offrire risposte, possibilmente multistakeholder.
5. Un focus sulla rete territoriale anche per agire per lo sviluppo sostenibile della comunità locale.

È necessario credere nel valore della squadra, essere aperti al confronto, al coinvolgimento e alla partecipazione dei lavoratori, il cui coinvolgimento nel progetto sarà fondamentale per il successo dell'azienda. Tra le competenze necessarie per essere manager in una WBO ci sono l'autorevolezza, la responsabilità e la consapevolezza dell'interdipendenza per bilanciare la capacità di prendere decisioni e di ascoltare, eseguire e contrastare pensieri diversi, sempre alla ricerca di nuovi equilibri all'insegna dell'empatia, tra le esigenze della proprietà e la piena operatività della struttura<sup>1</sup>.

Tutto questo affinché la natura performativa del manager possa anche produrre, nel rispetto delle diverse funzioni e compiti, un valore aggiunto relazionale, indispensabile in un contesto di interazioni tra pari (la persona al centro).

<sup>1</sup><https://www.manageritalia.it/>

Il manager, oltre a svolgere compiti legati alla crescita e all'efficienza, è chiamato all'interno di questa impresa ad una costante dialettica tra proprietà e governance (obiettivi mutualistici o di reciprocità). È fondamentale monitorare la qualità e l'intensità di questi legami per il successo: condizione essenziale è la piena comprensione e condivisione degli obiettivi sociali e dei valori fondanti dell'impresa.

L'impresa cooperativa rappresenta il campo ideale per sperimentare uno stile alternativo di gestione aziendale, i manager hanno la possibilità di esprimere le proprie competenze e di realizzare la propria professionalità partecipando ad un progetto di crescita e di sviluppo sociale nelle comunità di appartenenza.

Sono necessarie nuove competenze per immaginare un modello imprenditoriale dove la responsabilità e il significato diffusi si rinnovino nelle modalità di gestione e nell'approccio al capitale aziendale, soprattutto umano e organizzativo.

Quando, invece, sono i lavoratori stessi ad assumere la gestione dell'impresa, diventano anche imprenditori e la loro partecipazione diretta all'impresa li rende anche leader perché dovranno saper gestire il cambiamento e presiedere ai processi decisionali come l'elezione del gruppo dirigente, l'approvazione di statuti e regolamenti, approvare il budget e le strategie aziendali e gestire i dipendenti, in generale secondo uno stile di leadership cooperativo e collaborativo.

Questa partecipazione diretta e interessata del lavoratore alle scelte si è rivelata un fattore vincente nello sviluppo dell'impresa cooperativa, ma i WBO devono sviluppare una cultura dell'impresa partecipata, trovare un nuovo equilibrio nel formare un gruppo con obiettivi diversi da raggiungere e gestire un processo decisionale collettivo dove la collaborazione è fondamentale.

La leadership consiste nel rendere concrete le visioni aziendali, motivare le persone, prendere decisioni efficaci e garantire il raggiungimento degli obiettivi con molta pratica e deve essere applicato all'impresa sociale.

## 2.2. Il processo decisionale di gruppo

In questa Era “VUCA” (Volatilità, Incertezza, Complessità, e Ambiguità) i vecchi modelli di sviluppo e leadership diventano obsoleti. Questo significa rimettere al centro le persone con competenze specifiche, avere delle strutture organizzative più flessibili, basarsi sul lavoro di squadra interdisciplinare e con alti livelli di delega.

Significa investire in conoscenze e visioni create da un mix di esperienze con una leadership capace di mettersi nelle condizioni di imparare continuamente dai propri successi e fallimenti, valorizzandoli secondo un processo continuo che ha come obiettivo finale i cambiamenti di medio-lungo periodo.

Prendere decisioni implica un processo complesso che porta ad una scelta che passa attraverso aspetti cognitivi ed emotivi. La decisione è solo l'atto conclusivo del processo decisionale che porta a fare una scelta tra diverse alternative considerate da un individuo o da un gruppo per un periodo di tempo (**Suggerimento 1**).

I fattori che influenzano il processo sono: le credenze individuali, il contesto, la società, lo stress, ma l'elemento principale è l'emozione.

Gli elementi essenziali del processo sono: il decisore, i suoi attributi cognitivi, le attività coinvolte nella ricerca di soluzioni, i metodi e i criteri per effettuare la scelta. Prendere decisioni comporta cinque passaggi: identificare l'obiettivo, raccogliere le informazioni, trovare possibili soluzioni, valutare le conseguenze e infine prendere una decisione.

Nel caso di WBO, l'impostazione organizzativa volta a sviluppare una visione condivisa può coinvolgere sia il processo decisionale individuale che coinvolge una singola persona, sia il processo decisionale collettivo quando è assunto da un gruppo o da una squadra.

Il processo decisionale diventa responsabilità dell'intera forza lavoro, in particolare per quanto riguarda il processo decisionale consensuale, in cui i gruppi prendono decisioni come un collettivo. Il processo decisionale è molto più democratico e i dati suggeriscono che i lavoratori nei WBO godono di una maggiore partecipazione. Le strutture orizzontali sono

utilizzate dal 70% delle aziende e comportano che i compiti manageriali siano divisi equamente tra tutti i lavoratori o che ogni individuo assuma un ruolo manageriale più ampio per un breve periodo. Nonostante la scarsa o nessuna esperienza di formazione per svolgerli, i lavoratori-dirigenti hanno sostituito con successo i ruoli manageriali specializzati. Circa l'88% dei WBO tiene regolarmente riunioni dei lavoratori per prendere delle decisioni (PFA, 2010).



In sintesi, il processo decisionale di gruppo tende a:

- 1) aumentare la qualità delle decisioni
- 2) democratizzare il processo decisionale
- 3) costruire coesione (sociale) interna ed esterna
- 4) migliorare l'azienda

Situazioni diverse richiedono anche tecniche diverse, bisogna anche saper scegliere il metodo decisionale più adatto al problema specifico e porsi alcune domande (**Suggerimento 2**).

## 2.3 Decisioni democratiche e diversi tipi di leadership

Gli stili di leadership sono molti, ma quali caratteristiche devono essere considerate per il cambiamento e il nuovo processo decisionale nel trasferimento d'impresa?

Nel WBO, un cambiamento della cultura organizzativa viene affrontato attraverso la revisione della governance e dei processi decisionali.

I lavoratori affrontano una sfida inerente alla trasformazione organizzativa che sperimentano in termini di cambiamento personale, economico e di ruolo. La partecipazione democratica ai processi decisionali li vedrà personalmente chiamati a condividere e a prendere delle decisioni strategiche, operative e gestionali, importanti sia per la stretta appartenenza della persona all'azienda, sia per il futuro dell'azienda.

Il processo decisionale democratico farà riferimento ai valori della leadership collaborativa: coesione sociale, cooperazione, partecipazione, capacità e responsabilizzazione come capacità del leader di sostenere la partecipazione critica nel processo di fare scelte che riguardano il gruppo.

Molti stili di leadership: [democratico](#) (Lewin e Goleman), [trasformativo](#), [agile](#), [di servizio](#), mettono le persone al primo posto, incoraggiano la partecipazione, l'inclusività, la collaborazione, mirano al team building attraverso la fiducia e a una gerarchia organizzativa orizzontale.

Un leader in grado di integrare i diversi aspetti faciliterà un processo decisionale collettivo ordinato e democratico.

Lui / lei renderà facile alle persone di contribuire con le loro prospettive e competenze, prendere l'iniziativa, fare scelte appropriate, camminare con gli altri e condividere la responsabilità per il benessere del gruppo e dell'azienda.

## 2.4 Leadership adattiva per il cambiamento

*"Il presupposto è che la leadership non è né una qualità innata né un tratto della personalità, ma uno stile di gestione che può essere acquisito e*

chiunque può esercitare: in famiglia, negli affari, in politica. Consiste nella capacità di mobilitare le persone per affrontare sfide difficili che richiedono un cambiamento adattivo" (M. Linsky).

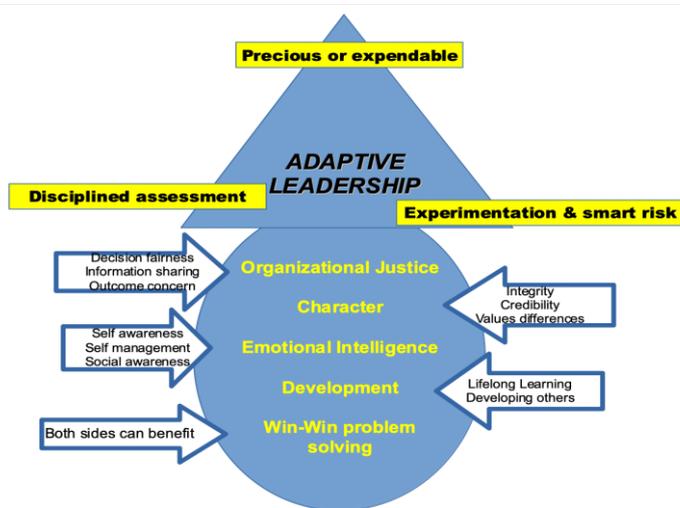
Oltre alle sfide tecniche, i WBO affrontano anche "sfide adattive" caratterizzate da conflitti di valore, sfide complesse che richiedono tempo, riflessione e la necessità di ripensare alla propria identità.

La leadership adattiva è un approccio per affrontare tutti i tipi di sfide nella vita professionale, e oltre, che aiuta a mobilitare e a indirizzare le energie delle persone verso un obiettivo condiviso che va ben oltre la semplice ambizione personale.

*"La leadership non coincide con il fare bene il proprio lavoro o mantenere una posizione di potere all'interno di un'organizzazione"* (M. Linsky).

Le circostanze odierne di rapida e continua trasformazione portano le aziende a adattarsi e a trovare un equilibrio tra "conservazione e perdita". Il manager che vuole agire come leader deve andare oltre la sua autorità e

sapere che non dovrà preservare lo status quo, ma sacrificare qualcosa, come modi inefficaci di operare, per sostenere la crescita. I leader adattivi implementano nuove iniziative e ne monitorano l'impatto.



Utilizzare una leadership adattiva favorisce trasparenza e chiarezza sulle priorità aziendali a breve termine, è il consiglio che arriva da un sondaggio condotto su 2.929 dirigenti in 17 paesi (Global talent Trends 2023) per mantenere alta la fiducia dei dipendenti. L'obiettivo è che le aziende consentano alle persone di gestire le sfide e adattarsi a un ambiente in evoluzione.

È un modello che abbraccia il cambiamento, la sperimentazione e l'innovazione basato su quattro principi: leadership distribuita, mix ottimale di talenti, carattere trasparente e sviluppo della fiducia reciproca.

## 3. Stakeholder per la Democrazia Organizzativa e la RSI

In un mondo dove la responsabilità sociale delle imprese (RSI) sta diventando sempre più importante, le strutture organizzative democratiche stanno diventando sempre più desiderabili. L'idea di trasformare le tradizionali strutture organizzative gerarchiche in un modello più democratico sta avendo attenzione con l'obiettivo di rendere le imprese più adatte al futuro, etiche, trasparenti e responsabili.

In questo contesto, le parti interessate stanno diventando attori critici per le organizzazioni che stanno cercando di abbracciare strutture organizzative democratiche e la responsabilità sociale.

Durante questo processo di trasformazione, gli stakeholder svolgono un ruolo importante negli affari interni ed esterni delle imprese.

Coinvolgere gli stakeholder interni, come i dipendenti nei processi decisionali, può aiutare a creare culture del lavoro più inclusive e partecipative, promuovendo così la democrazia organizzativa e coinvolgendo stakeholder esterni come clienti, fornitori e comunità locali può fornire preziose informazioni su come un'azienda può praticare la responsabilità sociale d'impresa e costruire fiducia con i propri stakeholder.

Pertanto, la partecipazione degli stakeholder può facilitare una vasta gamma di prospettive e idee che possono rafforzare significativamente l'impegno di un'organizzazione ad essere socialmente responsabile e democratica, permettendo la sopravvivenza dell'azienda nel lungo termine.

### 3.1. Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder per una democrazia organizzativa e la RSI

Il coinvolgimento degli stakeholder è uno dei capisaldi per l'implementazione di una struttura organizzativa democratica e di RSI. Poiché implica l'impegno attivo con gli stakeholder interni ed esterni per massimizzare il loro coinvolgimento, l'impegno a questo approccio può

promuovere una cultura di trasparenza, responsabilità e collaborazione, trasformando la natura delle relazioni tra le organizzazioni e tutti gli stakeholder.

I vantaggi della partecipazione degli stakeholder sono diversi come di seguito:

**Conoscenza collettiva  
- expertise degli  
stakeholder**

Coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali chiave, le aziende possono prendere decisioni più informate

**Innalzare la  
legittimazione della  
impresa**

Coinvolgendo equamente tutti gli stakeholder, le aziende possono considerare le diverse prospettive, i loro interessi, bisogni e preoccupazioni. Questo approccio aiuta a creare fiducia e a promuovere relazioni a lungo termine con le parti interessate.

**Efficace gestione del  
rischio**

Sollecitando il feedback delle parti interessate, le organizzazioni possono identificare le aspettative della società e anticipare potenziali rischi sociali, ambientali e di governance.

**Allineamento tra interessi  
aziendali e aspettative  
della società**

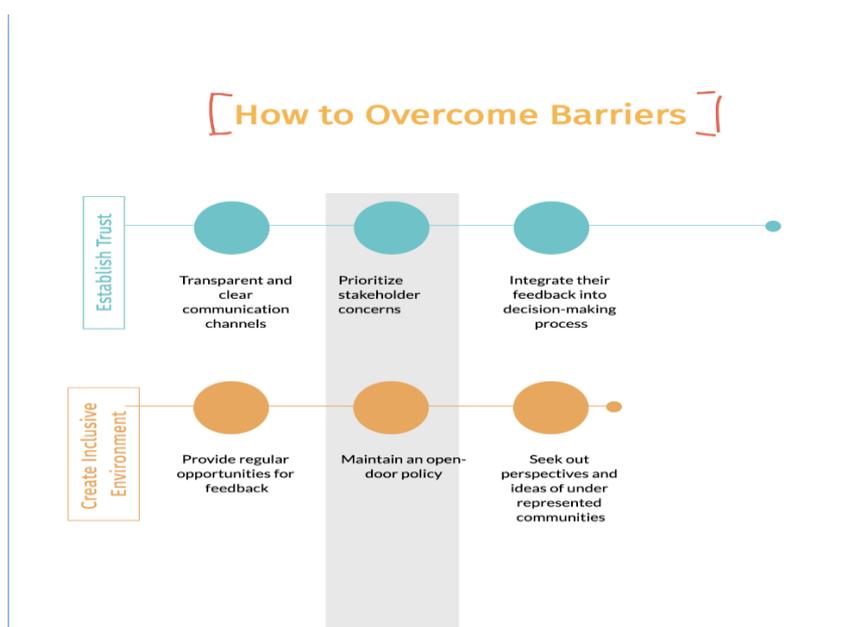
Coinvolgendo gli stakeholder, le organizzazioni possono contribuire al benessere sociale e ambientale delle comunità in cui operano.

## 3.2. Ostacoli al coinvolgimento efficace degli stakeholder per la RSI e la democrazia organizzativa e suggerimenti su come superarli

Nonostante i vantaggi derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, molte barriere possono impedire un coinvolgimento efficace e fruttuoso. Queste barriere possono includere **una mancanza di fiducia, priorità opposte, scarsa comunicazione e resistenza a riconoscere il valore e a prendere in considerazione l'input delle parti interessate.**

Per superare queste barriere, ecco alcuni consigli utili per le organizzazioni:

- **Stabilire la fiducia con le parti interessate dimostrando impegno nei confronti delle loro preoccupazioni e interessi.** Ciò può essere fatto sviluppando canali di comunicazione chiari e trasparenti e garantendo che le parti interessate si sentano ascoltate e apprezzate. Un'altra strategia è quella di dare priorità alle preoccupazioni degli stakeholder e integrare il loro riscontro nei processi decisionali. Questo può aiutare a garantire che le loro voci siano ascoltate e che le loro esigenze si riflettano nelle politiche e nelle pratiche organizzative.



- **Riconoscere il valore della diversità e creare ambienti inclusivi che incoraggino il coinvolgimento di una vasta gamma di parti interessate.**

Questo può essere fatto fornendo regolari opportunità di feedback, mantenendo una politica di porte aperte e cercando attivamente le prospettive dei gruppi minoritari e delle comunità emarginate.

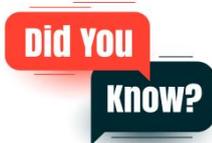
In conclusione, un efficace coinvolgimento degli stakeholder è importante per promuovere la responsabilità sociale delle imprese e delle strutture organizzative democratiche. Superando le barriere alla partecipazione e impegnandosi attivamente, gli stakeholder e le organizzazioni possono beneficiare reciprocamente di una serie di prospettive e approfondimenti.

### 3.3. Strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder nella RSI e nelle organizzazioni democratiche

Per garantire un efficace coinvolgimento degli stakeholder, le aziende e le organizzazioni devono implementare determinate strategie. In primo luogo, è importante disporre di una struttura organizzativa democratica, il che implica che il processo decisionale sia inclusivo degli stakeholder interni ed esterni, anziché essere limitato a poche persone in cima alla gerarchia organizzativa.

Incoraggiare la partecipazione delle parti interessate ai processi decisionali non solo porta a un migliore processo decisionale ma promuove anche una cultura aziendale più positiva.

Le aziende devono inoltre disporre di meccanismi per ascoltare efficacemente il feedback delle parti interessate. Ciò può essere ottenuto comunicando regolarmente con i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali attraverso dei sondaggi, delle riunioni e altri meccanismi di feedback. Il riscontro può quindi essere utilizzato per migliorare le condizioni di lavoro, i prodotti, i servizi e il coinvolgimento della comunità. Una comunicazione e una collaborazione efficace possono creare vantaggi reciproci sia per l'organizzazione sia per i suoi stakeholder.



**Patagonia**, un'azienda di abbigliamento e outdoor, rappresenta un esempio di successo di coinvolgimento degli stakeholder nel promuovere la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese, e si è affermata come leader nelle pratiche sostenibili ed etiche, in gran parte grazie al suo impegno nel coinvolgimento degli stakeholder.

**Internamente**, Patagonia coinvolge i propri dipendenti nei processi decisionali attraverso vari metodi come riunioni municipali e cicli di feedback inclusivi. Questa struttura organizzativa democratica ha creato una forza lavoro coinvolta nel rispetto dei valori e dell'etica dell'azienda.

**Esternamente**, Patagonia si è impegnata con i propri clienti e la comunità di attivisti attraverso campagne come "The Planet is Our Playground" e "Worn Wear". Queste campagne non solo promuovono la sostenibilità e il consumo responsabile, ma invitano anche i clienti a diventare partecipanti attivi nella promozione di questi valori. Patagonia si impegna attivamente con i suoi fornitori e partner per garantire pratiche etiche e sostenibili lungo tutta la sua catena di fornitura. L'iniziativa "Footprint Chronicles" dell'azienda offre ai clienti trasparenza e responsabilità sulle pratiche della catena di fornitura.

Inoltre, le organizzazioni devono dare priorità al coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni come componente essenziale della propria strategia di responsabilità sociale d'impresa.

Coinvolgendo le parti interessate nelle iniziative di RSI, le aziende possono capitalizzare le loro competenze, risorse e conoscenze, garantendo così che i loro programmi di RSI siano in linea con le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder.

## 4. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder

### 4.1. Introduzione

La capacità di leggere e interagire con il sistema competitivo richiede una buona comprensione degli interessi espressi dalle varie componenti interne ed esterne all'azienda, dell'influenza che possono avere sull'azienda e degli impatti che possono essere generati nei loro confronti.

Gli stakeholder interni includono dipendenti, dirigenti e azionisti direttamente e indirettamente, famiglie o persone di riferimento.

Tra gli stakeholder esterni, oltre al sistema imprenditoriale abbiamo clienti, fornitori e istituti di credito, la pubblica amministrazione, il sistema educativo e i centri di ricerca, il circuito di promozione della solidarietà e della cultura, il sistema di salute e sicurezza, la cittadinanza e il territorio dove le attività sono localizzate direttamente e indirettamente.

L'analisi degli interessi, delle esigenze, delle aspettative e delle preoccupazioni degli stakeholder è necessaria per comprendere il loro potere e influenza sull'impresa o su qualsiasi altra organizzazione o progetto.

L'identificazione, la mappatura, l'analisi e il coinvolgimento degli stakeholder possono rappresentare una pratica periodicamente aggiornata o essere avviata su specifici progetti o fasi di transizione imprenditoriale.

Soprattutto nelle fasi di transizione e trasformazione aziendale, gli stakeholder svolgono un ruolo cruciale negli affari interni ed esterni delle aziende.

Coinvolgere gli stakeholder interni, come i dipendenti, nei processi decisionali può contribuire a creare culture del lavoro più inclusive e partecipative, promuovendo così la democrazia organizzativa, coinvolgendo al contempo gli stakeholder esterni, come clienti, fornitori e comunità locali, può fornire preziose indicazioni su come un'azienda può

praticare la responsabilità sociale d'impresa e costruire fiducia con i propri interlocutori.

Pertanto, la partecipazione degli stakeholder può facilitare una vasta gamma di prospettive e idee che possono rafforzare significativamente l'impegno di un'organizzazione ad essere socialmente responsabile e democratica, aiutando la continuità d'impresa nel lungo termine.

## 4.2. Identificazione e mappatura degli stakeholder

Al fine di identificare gli stakeholder sarà necessario innanzitutto porsi alcune domande, come:

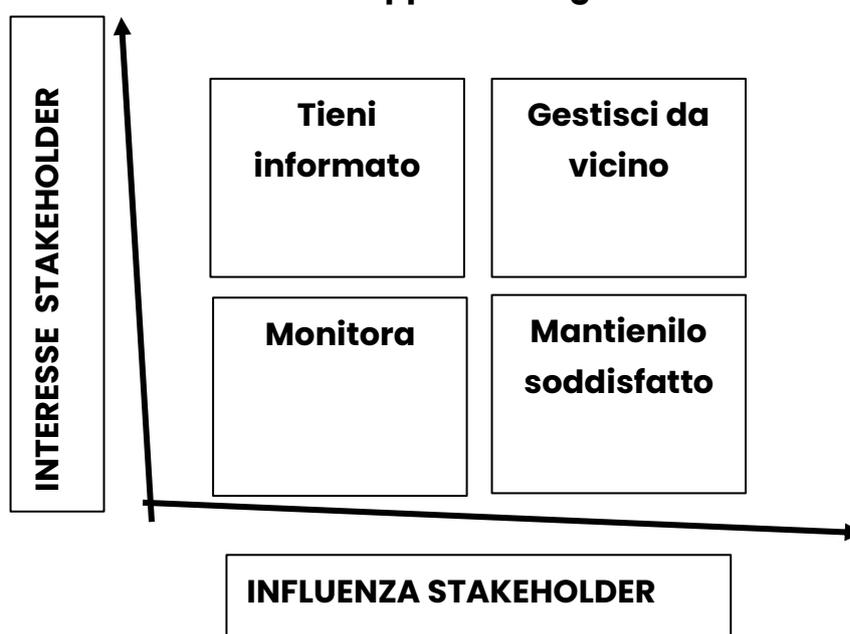
- Chi sono coloro, persone, organizzazioni o comunità, che beneficiano direttamente e indirettamente della nostra azione imprenditoriale?
- Quali sono i loro interessi espliciti e impliciti?
- Qual è l'impatto che i nostri prodotti/servizi hanno su di loro? A breve, medio e lungo termine?
- Chi sono quelli contrari alle nostre iniziative?
- Chi può influenzare positivamente o negativamente le decisioni dell'azienda? E come?
- Con chi potremmo ottimizzare i nostri risultati e innovare i nostri prodotti/servizi?
- Che tipo di comunicazione attivare e coltivare con questi stakeholder?

Poiché ogni tipo di stakeholder ha interessi specifici nell'azione imprenditoriale, ognuno rappresenta una forza che può influenzare positivamente o negativamente le prospettive aziendali, e per questo motivo è molto interessante procedere con un'analisi dettagliata.

Pertanto, accanto all'identificazione, è inevitabile mappare i vari stakeholder secondo alcuni criteri decisi dal management e dai titolari dell'azienda.

Uno di questi criteri può essere quello che rappresenta graficamente il livello di interesse di uno stakeholder sull'asse y (verticale), mentre sull'asse x (orizzontale), il livello di influenza che possono avere sulla nostra iniziativa o progetto imprenditoriale.

**Tavola 1 Modello di mappatura degli stakeholder**



Questa interpretazione dei livelli di interesse e di potere ci indica alcune strategie per interagire con gli stakeholder, dove maggiore è l'interesse, ma minore è l'influenza che può essere esercitata sull'azione imprenditoriale, l'indicazione è quella di tenere informati questi stakeholder. In caso di alto interesse e alta influenza, il suggerimento è quello di gestire da vicino gli interessi specifici.

Mentre in caso di basso interesse e bassa influenza è consigliato un processo di monitoraggio, per la categoria di basso interesse ma alta influenza è consigliabile garantire la soddisfazione di interessi specifici.

### 4.3. Coinvolgimento degli stakeholder

Soprattutto per le imprese sociali e le cooperative, il coinvolgimento degli stakeholder dovrebbe rappresentare un elemento costitutivo di queste forme societarie, a differenza di quelle *for profit* che tendono a massimizzare il valore solo per una categoria: gli azionisti.

Per Borzaga (2002) la dimensione sociale si esprime invece con le seguenti caratteristiche<sup>2</sup>:

- produrre benefici per i membri della comunità invece che per i proprietari;
- le organizzazioni senza scopo di lucro, generando benefici per diversi tipi di stakeholder coinvolti nella proprietà e nella gestione, non sono più viste solo come "organizzazioni non distributrici";
- essere un'iniziativa collettiva;
- avere un governo affidato esclusivamente o principalmente a soggetti interessati, diversi dai proprietari del capitale;
- assicurare la partecipazione a processi decisionali più ampi in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all'attività incoraggiando la partecipazione;
- l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) e il capitale sottoscritto.

La governance societaria delle imprese sociali è riconducibile ad una visione multistakeholder dove la gestione aziendale è orientata dalla presenza e dall'influenza di una pluralità di parti interessate (soci, lavoratori, volontari, referenti esterni), con la prospettiva di una partecipazione diretta al management.

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/1-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture>  
(consultato il 30.05.23)

Fino agli anni '70, gli studi sul governo societario erano essenzialmente focalizzati su un unico stakeholder: l'azionista (Baumol, 1967; Galbraith, 1971; Jensen, Meckling, 1976).

Il primo lavoro che si discosta dal paradigma della separazione tra proprietà e controllo è la Stakeholder Theory, sviluppata da Freeman negli anni 1980 (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Sciarelli, 2007).

Secondo questa teoria, le aziende non possono limitarsi a perseguire solo la soddisfazione degli interessi e la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma devono soddisfare le aspettative di diversi stakeholder - cioè di tutti quei soggetti che influenzano e sono influenzati dall'attività aziendale - cercando di soddisfare le aspettative di coloro che apportano un contributo utile allo svolgimento efficiente dell'attività economica (Freeman, 1984).

Si passa a una prospettiva multistakeholder: adottare un sistema di governance aperto - capace di conciliare gli interessi delle diverse parti interessate - e affermare la propria responsabilità sociale - assumendo degli impegni nei confronti degli stakeholder - sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva mono-stakeholder a una prospettiva multistakeholder<sup>3</sup>.

Riassumendo, i benefici dello *Stakeholder Engagement* sono:

- Aumentare la competitività aziendale.
- Aumentare la reputazione del marchio.
- Contribuire all'innovazione del prodotto e del processo.
- Creare un valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo, monitorando la qualità delle relazioni.
- Consentire la pianificazione strategica delle priorità e delle strategie organizzative.

---

<sup>3</sup> Ibid.

Inoltre, le organizzazioni devono dare priorità al coinvolgimento degli stakeholder come componente essenziale della loro strategia di responsabilità sociale d'impresa. Coinvolgendo gli stakeholder nelle iniziative di RSI, le aziende possono sfruttare la loro esperienza, risorse e conoscenze, garantendo così che i loro programmi di RSI siano allineati con le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder.

## Sommario

L'impresa WBO può contare su un manager cooperativo temporaneo, ma, via via che le competenze dei membri crescono, potrebbe essere necessaria una formazione manageriale specifica. Ogni lavoratore può sviluppare delle capacità di leadership, valorizzando l'autoformazione e consentendo ai membri di lavorare insieme per massimizzare le capacità di tutti e per raggiungere un obiettivo condiviso.

Le WBO sono esigenti, in termini di responsabilità decisionale nelle varie fasi. L'esperienza, la forte motivazione, le competenze e una forte fiducia nel modello di business cooperativo potrebbero non essere sufficienti se non sono accompagnate dallo sviluppo di un modello di leadership decisionale democratico, orizzontale all'interno dell'organizzazione, per raggiungere un consenso su come procedere quando esistono diverse opzioni praticabili. La leadership adattiva è una visione sistemica che consente alle aziende di affrontare le sfide evolutive.

Inoltre, c'è la motivazione a cambiare il modello di fare impresa rispetto a quella dove la proprietà e la massimizzazione del profitto sono in posizione dominante come unica vera e giusta prospettiva per garantire il libero mercato.

La prospettiva deve cambiare non solo a causa delle emergenze climatiche e sanitarie delle quali abbiamo manifestazioni chiare ed evidenti, ma per ricondurre ad un'economia che ripristini stili di vita più umani e rispettosi dei

diritti dei lavoratori, dell'ambiente umano e fisico, nonché degli interessi dei vari stakeholder nel contesto aziendale di riferimento. Il coinvolgimento dei portatori di interesse è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione.

L'adozione di una struttura organizzativa democratica e la forte responsabilità sociale delle imprese e la democrazia interna sono passi importanti verso il raggiungimento di questo successo. È importante che le organizzazioni comprendano le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder interni ed esterni al fine di stabilire e mantenere relazioni positive con loro. Coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali e ascoltando attivamente il loro riscontri, le organizzazioni possono promuovere la trasparenza, la responsabilità e creare fiducia con i loro stakeholder. Questo può portare a migliori risultati aziendali.

## Suggerimenti

### Unità 1

- Le organizzazioni reali vengono utilizzate per esemplificare le strutture organizzative.

### Unità 2

#### Suggerimento 1 (Leggi e rifletti)

- Perché il processo decisionale è un'importante abilità di leadership? perché aiuta i manager a .....
- Migliorare la produttività sul posto di lavoro
- Stabilire un rapporto di fiducia con i dipendenti
- Creare dei piani d'azione in situazioni di emergenza

## Suggerimento 2

Quando si sceglie una tecnica decisionale di gruppo sarà utile porsi prima queste domande:

1. Stai cercando di generare idee o raggiungere una conclusione specifica?
2. Quante persone saranno coinvolte nel gruppo?
3. È probabile che alcuni membri domineranno gli altri o che i partecipanti esiteranno a esprimere le loro opinioni?
4. Tutti devono essere d'accordo con la decisione?
5. Il gruppo può incontrarsi di persona o tramite teleconferenza o conferenza web?
6. Qual è il problema da risolvere o la scelta da fare?

## Unità 3

Questo argomento potrebbe sollevare accese discussioni tra i partecipanti e per evitare il rischio di posizioni polarizzate consigliamo di tracciare una linea orizzontale su una lavagna e indicare i due poli, ad esempio: Crescita <- ->Decrescita.

Quando emergono tali discussioni, spiega la regola dei due poli, prendi ad esempio le due posizioni opposte, cerca di isolare i concetti di base e chiedi ai partecipanti stessi di fare proprie domande.

Generalmente questa richiesta si presenta con una serie di domande: il mio pensiero, consapevole dei limiti, è coerente e logico? Ho usato le parole giuste per esprimere i miei pensieri? Ho riflettuto sulle conseguenze delle proposte che ho fatto? Ho ascoltato le ragioni dell'altro?

Questo tipo di visualizzazione dovrebbe evitare pensieri frettolosi e chiacchiere, richiedendo una riflessione più profonda sulle idee e sui principi che dovrebbero guidare il fare impresa in modo più responsabile per rendere questo mondo migliore.

## Attività di formazione

### Attività 1

**Durata: 30 minuti**

Rivedi i tipi di struttura organizzativa presentati in questa unità e rifletti quale tipo si adatta alla tua organizzazione considerando i benefici e le sfide, spiegando come utilizzi questi benefici e come superi le sfide.

### Attività 2

**Durata: 30 minuti**

Dopo aver visto il video nel link sottostante (sono presenti sottotitoli in italiano) prova a rispondere alle domande che pongono al candidato in relazione al tuo contesto lavorativo:

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

D1. Parlami di te.

D2. Quali sono le competenze e le qualità più importanti per essere un grande leader?

D3. Perché pensi di essere adatto per questa posizione di leadership?

D4. Parlami di un momento in cui hai preso una decisione rapida con informazioni limitate.

D5. Parlami di un momento in cui hai gestito una crisi.

D6. Cosa non ti piacerà di più dell'essere un/a leader?

D7. Qual è la prima cosa che farai in questa posizione di leadership?

### Attività 3

**Durata: 1 ora**

Gioco di ruolo sul caso di un **progetto di cooperazione della Comunità dell'energia chiamato ILLUMIA** in un quartiere periferico e piuttosto famigerato della città con casi di spaccio di droga e un alto tasso di disoccupazione.

I pannelli fotovoltaici saranno posizionati sull'edificio della protezione civile che comprende una serie di complessi condivisi con i Vigili del Fuoco e altri uffici pubblici. Le sale che ospitano gli impianti sono ben insonorizzate e situate in una zona dell'intero complesso abbastanza distante dagli uffici di accoglienza al pubblico.

Il gruppo dei promotori è composto da architetti, ingegneri, assistenti sociali e tecnici che hanno ricevuto il patrocinio del Comune, consistente nell'accelerazione delle procedure autorizzative dell'impianto e del suo sgombero, dopo il collaudo finale. I lavori di installazione dureranno 18 mesi e la pianificazione esecutiva già completata sarà presentata e discussa con i cittadini. Oltre ai promotori e ai rappresentanti del Comune hanno preso parte alla riunione di consultazione il comitato di quartiere dei cittadini, i rappresentanti degli ordini degli architetti, ingegneri, imprenditori, un'associazione ambientalista e un'organizzazione contro le barriere architettoniche operanti nel plesso.

La cronologia proposta per questa attività è la seguente:

- Presentazione del compito da svolgere in presenza (5 minuti)
- Gioco di ruolo dell'incontro per la presentazione del progetto ILLUMIA e la sua realizzazione con un approccio partecipativo (40 minuti)
- I partecipanti sono divisi in 5 gruppi: (1) cittadini e abitanti del quartiere; (2) esperti e professionisti (architetti, ingegneri e assistenti sociali); (3) appaltatori e società collegate; (4) funzionari della pubblica amministrazione; (5) promotori di progetti.

Il **materiale necessario** per il gioco di ruolo: lavagna a fogli mobili su una parete libera dell'aula, pennarelli e una macchina fotografica. Un box per raccogliere i "messaggi anonimi" ricevuti in Municipio sul Progetto Comunità Energetica.

### **Giochi di ruolo: Istruzioni**

I rappresentanti dei vari stakeholder devono essere raggruppati e distinguibili da una piccola lavagna che identifichi il loro ruolo, disposta come un'arena davanti ai fogli della lavagna dove verranno trascritte le posizioni riguardanti al progetto dei 5 gruppi di stakeholder.

### **Step 1:** Presentazione del gioco di ruolo

Questa attività fa riferimento ad una metodologia ampiamente utilizzata nel campo della co-progettazione ambientale, l'*European Awareness Scenario Workshop*, che prevede il confronto tra vari gruppi di interesse per la progettazione partecipata di un'opera che impatta su più stakeholder.

### **Step 2:** Presentazione del progetto Comunità Energetica

I partecipanti sono divisi in 5 gruppi e quello dei Promotori sarà il primo a parlare con la presentazione del progetto di Comunità Energetica. Nota: il progetto deve essere inventato sul posto, allenando il pensiero creativo.

### **Step 3:** Avvio dello scambio con le parti interessate

Ogni gruppo potrà prendersi qualche minuto per riflettere tra di loro, prendendo sempre in considerazione chi rappresenta e chi a rotazione esprimerà i propri dubbi, le proprie richieste di chiarimento o modifiche del progetto, argomentando le ragioni possibilmente con dati validati.

Il formatore svolge il ruolo di facilitatore e moderatore del dibattito, trascrivendo in sintesi le posizioni che emergono durante la discussione su 5 schede diverse, una per ogni gruppo.

### **Chiusura dell'attività**

Gli ultimi 10 minuti della simulazione sono dedicati alle conclusioni che vengono formalizzate attraverso una semplice cartina stradale con le possibili soluzioni per i diversi interessi espressi dagli stakeholder.

Sulla lavagna a fogli mobili il facilitatore disegnerà una matrice a tre colonne che indicano: cosa deve essere fatto (cosa); chi deve farlo e con chi; (chi, con chi); il tempo per applicare le soluzioni trovate (quando). Alla fine le schede saranno fotografate e condivise a seguito del lavoro svolto.

## Esercizi di autovalutazione

Scegli se una risposta è vera o falsa:

1. La struttura organizzativa e la cultura possono favorire la creatività e l'innovazione: Vero / Falso
  2. Le organizzazioni piatte sono tra gerarchia e olocrazia: Vero / Falso
  3. La trasparenza nel processo decisionale è una barriera alla democrazia organizzativa: Vero / Falso
  4. Diventare un'organizzazione democratica richiede tempo e fatica: Vero / Falso
  5. Il coinvolgimento degli stakeholder è parte integrante delle organizzazioni democratiche: Vero / Falso
  6. Gli elementi essenziali del modello decisionale sono 6: Vero / Falso
  7. La decisione è la scelta di intraprendere un'azione tra diverse alternative considerate (opzioni), da parte di un individuo o di un gruppo (decisore): Vero / Falso
  8. Le credenze individuali, il contesto, la società, lo stress possono influenzare il processo decisionale: Vero / Falso
  9. C'è uno stile di leadership assolutamente corretto: Vero / Falso
  10. Lo stile di leadership più adatto all'impresa sociale è quello democratico: Vero / Falso
  11. C'è uno stile che incoraggia la tua squadra a crescere: Vero / Falso
  12. Se trovi difficile guidare il tuo team usando il metodo attuale, non puoi integrare le diverse modalità e sviluppare il tuo approccio personale: Vero / Falso
  13. Da quale prospettiva possiamo analizzare e mappare gli stakeholder della nostra iniziativa imprenditoriale? (scegli tra A,B,C,D)
- A. Dare priorità ai finanziatori del progetto senza i quali l'iniziativa non potrebbe essere realizzata
- B. Classificare i vari stakeholder in base al loro orientamento ideologico
- C. Classificazione dei vari stakeholder in base al grado di interesse e di influenza sul progetto

D Dare priorità ai lavoratori e agli esperti del settore che sanno cosa è necessario fare per realizzare il progetto

14. Quale dei seguenti non è un ostacolo al successo del coinvolgimento degli stakeholder per la democrazia organizzativa? (scegli tra A,B,C,D)

A Priorità opposte

B Trasparenza

C Scarsa comunicazione

D Mancanza di fiducia

E Resistenza al contributo delle parti interessate

**Risposte corrette: 1) Vero, 2) falso 3) Falso 4) Vero 5) Vero 6) Falso 7) Vero 8) Vero 9) Falso 10) Vero 11) Vero 12) Falso 13) C 14) B.**

## Riferimenti

Definire e adattare il tuo stile di leadership | HBR IdeaCast | Podcast (consultato giugno 2023):

<https://www.youtube.com/watch?v=NT0NTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M., e Grashow, A., 2009, La pratica della leadership adattiva

Kahneman, D., 2020, Pensieri lenti e veloci, Oscar Mondadori

Keith, E., Come stabilire un processo decisionale efficace per il tuo team in 5 semplici passaggi. Disponibile (consultato aprile 2023) all'indirizzo:

<https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/>

Leadership: strumenti e tattiche per cambiare la tua organizzazione e il mondo, Harvard Business Press

Sheppard, L., Fondamenti di Leadership. Available (consultato aprile 2023) at: <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/>

Video lezioni (1 e 2) su leadership e decision making su YouTube (consultato settembre 2023):

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_TB6Zz97iow](https://www.youtube.com/watch?v=_TB6Zz97iow)

Video lezioni (3 e 4) su leadership e decision making su YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=--rcXp-19kg>



# Modulo 4

## REWIND PIANO FORMATIVO

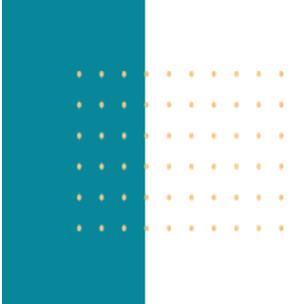
### Trasferimento della proprietà aziendale

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione dei  
lavoratori e le nuove dinamiche

Dicembre 2023



I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

## INDICE

INDICE	3
Elenco delle tabelle	5
Lista delle figure	5
Introduzione del Modulo	6
Risorse Multimediali	7
Risultati dell'apprendimento	9
Parte teorica	11
1. Processo di acquisizione per cooperative e lavoratori	11
1.1 Introduzione	11
1.2 Caso di studio: Worker Buy-Out, struttura in Italia	12
1.3 Il quadro legislativo nazionale del WBO	14
2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori	16
2.1 Introduzione	16
2.2 Management strategico	17
2.3 Pianificazione aziendale	21
2.4 Pianificazione della successione	22
3. Cooperative/impresе sociali impegnate nel ricambio generazionale del management	25
3.1 Introduzione	25
3.2 Management della diversità	26
3.3 Rinnovamento manageriale	27
4. Sviluppo professionale continuo	28
4.1 Introduzione	28
4.2 Il quadro delle competenze imprenditoriali	31
Sommario	34
Suggerimenti	35
Attività di formazione	36



Attività 1	36
Esercizi di autovalutazione	38
Riferimenti	40

## Elenco delle tabelle

Tabella 1 "I tre livelli di strategia"

Tabella 2 "Modello EntreComp"

## Lista delle figure

Grafico 1 - Eurostat: Imprese che forniscono formazione professionale continua nel 2020, UE

Grafico 2 - Eurostat: Imprese che forniscono formazione professionale continua per attività nel 2020, UE

## Introduzione al modulo

Il Modulo 4 «Trasferimento della proprietà aziendale» affronta i seguenti temi:

1. Processi di WBO cooperativi: il doppio impegno dei lavoratori come imprenditori e dipendenti.
2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori.
3. Cooperative/impresе sociali impegnate in un ricambio generazionale del management.
4. Sviluppo professionale continuo: percorsi di carriera orizzontali e verticali.

In sintesi, si tratta della capacità delle organizzazioni di guardare alla continuità d'impresa (a lungo termine) immerse nelle possibilità quotidiane del fare business nel breve periodo. Allo stesso tempo, la capacità dei lavoratori di impegnarsi in ruoli diversi con un'ottica multitasking, soprattutto nelle micro e piccole imprese, nonché la volontà dei fondatori di trasmettere le proprie competenze manageriali alle nuove generazioni.

Le sfide in questo ambito sono molteplici, così come molte sono le prospettive strategiche, le forme societarie e organizzative che possono essere delineate, soprattutto sulla base delle rispettive legislazioni nazionali, un background indispensabile per agire professionalmente in questo ambito.

I lavoratori e i dipendenti coinvolti nei processi di trasferimento della proprietà societaria sono spesso assistiti da una serie di soggetti istituzionali come i sindacati, camere di commercio, organizzazioni dei datori di lavoro, sistema creditizio e finanziario, e da professionisti, quali consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati, esperti in crisi d'impresa.

## Risorse Multimediali

**WBO in Italia (7 Dicembre 2022) 5'02":**

[https://www.youtube.com/watch?v=yNPRLSisU\\_w](https://www.youtube.com/watch?v=yNPRLSisU_w)

Il progetto WINS mira a promuovere il coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese dell'economia sociale (SEEs) in Europa. Rafforza, inoltre, la cooperazione transnazionale tra i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché tra le imprese dell'economia sociale e i sindacati per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.

(<https://www.wins-project.eu/>)

**Scopri i diversi tipi di cooperative, come funzionano e come si differenziano dalle aziende tradizionali (20 Settembre 2022) 5'42":**

<https://www.youtube.com/watch?v=4M6lrhuiPv0>

Le cooperative sono una parte importante dell'economia globale: impiegano il 10% della forza lavoro mondiale e oltre due trilioni di dollari passano attraverso le loro porte ogni anno. Diretto da Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, in collaborazione con World Economic Forum.

**Recensione: Gli imprenditori giapponesi non riescono a trovare dei successori. Quest'uomo sta dando via il suo business (3 gennaio 2023) 7'23":**

<https://www.youtube.com/watch?v=bkx9haTPmHI>

Hidekazu Yokoyama ha trascorso tre decenni a costruire una fiorente attività logistica sull'isola settentrionale innevata del Giappone di Hokkaido. Di LD News-CNN 4.

**Come costruire un business che dura 100 anni di Martin Reeves – TED Talks (1 settembre 2016) 14'54'':**

<https://www.youtube.com/watch?v=IfodZNF1GI>

Martin Reeves è presidente del BCG Henderson Institute, il think tank di BCG dedicato all'esplorazione e allo sviluppo di nuove preziose intuizioni nel campo del business, della tecnologia, dell'economia e della scienza.

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il partecipante dovrebbe aver acquisito le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

**Descrizione dell'unità dei risultati dell'apprendimento:** Questo modulo ha lo scopo di dare le informazioni sulle opportunità per i lavoratori di diventare proprietari dell'azienda che, a vario titolo, intende interrompere la propria attività, con l'acquisizione dell'azienda "recuperata".

Azioni/Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
Capacità di affrontare la pianificazione a medio termine con la comprensione del valore educativo del processo progettuale che presuppone interdisciplinarietà e multifunzionalità da combinare insieme	Comprensione critica dei diversi contesti organizzativi dove è richiesto il passaggio di proprietà: cooperative, imprese sociali e imprese familiari	Dimostrare la necessità di piani organizzativi finalizzati al trasferimento di competenze in governance imprenditoriale per la continuità aziendale	Orientamento al multitasking (principalmente per le piccole organizzazioni) e consapevolezza dei diversi ruoli, funzioni, competenze chiave e contesti
	Identificare le varie cause della crisi aziendale e dell'insolvenza	Progettare e applicare piani organizzativi finalizzati al trasferimento di competenze in materia di corporate governance per la continuità operativa	Apertura mentale nell'accogliere le opinioni degli altri su un problema complesso

	Riassumere le condizioni legislative del tuo paese a favore dell'acquisizione della proprietà da parte dei dipendenti	Mostrare i vantaggi e gli oneri dell'applicazione di approcci e strumenti per la gestione della diversità (ad esempio, pari opportunità di genere)	Curiosità verso le esperienze fatte in altri contesti
	Confrontare le condizioni legislative dei paesi partner a favore dell'acquisizione della proprietà da parte dei dipendenti	Mostrare i benefici e gli oneri dell'applicazione di approcci sociali e ambientali (ad esempio, Ambiente, Quadro sociale e di governance)	
<p>Ore di apprendimento pratico guidato: 5</p> <p>Ore di studio autonomo: 4</p> <p>Ore di valutazione: 1</p> <p>Totale ore di apprendimento: 10</p>			

## Parte teorica

# 1. Processo di acquisizione per cooperative e lavoratori

## 1.1 Introduzione

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro<sup>1</sup> definisce questo processo come segue:

Un'acquisizione da parte dei dipendenti, noto anche come *workers-buy-out* (WBO) o subentro dei dipendenti, si riferisce a un processo di ristrutturazione dove i dipendenti acquistano una quota di maggioranza o totale della propria azienda e, a tutti gli effetti, ne diventano i proprietari<sup>2</sup>.

Sebbene la loro definizione sia corretta nell'individuare gli effetti di una crisi aziendale, ossia la perdita di posti di lavoro, la crisi potrebbe avere cause molto diverse, al di là delle difficoltà finanziarie come degli eventi accidentali che colgono impreparati gli imprenditori, la cattiva gestione economica e finanziaria, le interferenze nell'azienda della criminalità organizzata, successori naturali che scelgono altri percorsi di carriera o imprenditori incapaci di lasciare il posto agli altri.

Nel suo documento di lavoro, Irene Mandl<sup>3</sup> di Eurofound, sottolinea alcuni messaggi chiave da tenere in considerazione:

- Un trasferimento di impresa è un cambio di proprietà e di gestione di una società o di gran parte di essa con la continuazione della parte centrale della sua attività economica.
- A causa della generale separazione tra proprietà e gestione nelle imprese più grandi, i trasferimenti di imprese e le

---

<sup>1</sup> La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) è un'agenzia tripartita dell'Unione europea, il cui ruolo è fornire conoscenze per contribuire allo sviluppo di migliori politiche sociali, occupazionali e legate al lavoro. È stata fondata nel 1975.

<sup>2</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

<sup>3</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

successioni sono principalmente un problema per le piccole e medie imprese (PMI).

- Dopo la fase di start-up e di crescita, un trasferimento d'azienda è la terza fase critica nel ciclo di vita di un'azienda.
- Sebbene i trasferimenti di imprese siano eventi naturali nell'economia, spesso costituiscono un processo unico e quindi impegnativo per il cedente e il cessionario.
- Da oltre 25 anni l'Unione europea riconosce l'importanza di trasferimenti riusciti di imprese economicamente valide per l'economia e il mercato del lavoro.

## 1.2 Caso di studio: Worker Buy-Out, struttura in Italia

Nel Rapporto di Ricerca nr. 15 del 2017, <sup>4</sup>EURICSE, l'Istituto Europeo di Ricerca sulle Cooperative e le Imprese Sociali, l'incipit fa riferimento alle grandi qualità delle cooperative:

Le cooperative sono più resilienti rispetto alle imprese convenzionali di proprietà degli investitori (Bentivogli & Viviano, 2012; Zevi, Zanotti, Soulage, & Zelaia, 2011), rispondendo di più alle depressioni economiche (Fontanari & Borzaga, 2013) e sperimentando una perdita di posti di lavoro molto inferiore (Pérotin, 2006, 2012). In effetti, l'occupazione nelle cooperative tende a rimanere stabile o a crescere in periodi di crisi economica (Birchall & Hammond Ketilson, 2009; EURICSE, 2013; Zanotti, 2011). Dove emergono le cooperative, è chiaro che i posti di lavoro vengono salvati e le capacità produttive delle comunità sono preservate o migliorate (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Le cooperative contribuiscono alla prevenzione della "desertificazione" delle regioni e agiscono come ammortizzatori per i bisogni socioeconomici di intere comunità (CECOP-CICOPA, 2013).

In Italia, dall'entrata in vigore nel 1985 della legge Marcora, nata per sostenere le imprese in crisi o in fase di ristrutturazione o riconversione, il

---

<sup>4</sup> Lo studio "The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis" è stato sostenuto da CFI, Cooperazione Finanza Impresa, e University of Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education - Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW), con il coordinamento scientifico di Marcelo Vieta, Professore Associato presso CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

contesto è diventato più favorevole alle acquisizioni di imprese da parte dei lavoratori dipendenti.

Nel corso del tempo, questo ha subito delle modifiche richieste dall'Unione Europea che lo ha riconosciuto come violazione della normativa comunitaria in materia di "aiuti di Stato".

L'attuale normativa, la Nuova Marcora, conferma il proprio impegno per l'avvio, il consolidamento e lo sviluppo delle cooperative di lavoro e sociali, attraverso il CFI (Cooperazione Finanza Impresa), organismo partecipato e vigilato dal Ministero dello Sviluppo Economico, e istituito per il "perseguimento di uno scopo di interesse pubblico", quale quello di sostenere l'occupazione delle cooperative di lavoro e sociali.

In Italia, nell'ambito del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, il concordato negoziato consente all'imprenditore commerciale e agricolo, "che si trovi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che determinano la crisi o l'insolvenza", di richiedere la nomina di un esperto.

### **La testimonianza del Presidente di Fenix Pharma<sup>5</sup>**

Dalle testimonianze dei dipendenti che hanno intrapreso l'acquisizione della proprietà dell'azienda si possono identificare tre fasi rilevanti del loro processo:

1. Il primo è di totale disperazione e sofferenza per la perdita di un lavoro, disagio emotivo e disagio economico, confusione e difficoltà nel capire come riformulare la propria esistenza magari dopo 20 anni di esperienza in un settore specifico. Qui entrano in gioco una serie di esperti in grado di affrontare la crisi d'impresa (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati) i sindacati e proporre un'idea, una possibilità.
2. Il secondo è quello del desiderio di riscatto e di mettere insieme le forze per affrontare la crisi. Qui subentrano altri attori di supporto, come le associazioni imprenditoriali e lo Stato con sovvenzioni specifiche per l'avvio di imprese (sostegno tecnico e finanziario). Emotivamente è una fase positiva di grande carica ed energia.

<sup>5</sup>Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), durante il seminario organizzato da Legacoop Lazio, il 22 maggio 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa".

3. La terza fase riguarda lo sviluppo, e il percorso non è semplice né veloce, perché il cambio di prospettiva non solo dei lavoratori, ma anche degli imprenditori richiede una formazione continua, una rete che sostenga momenti di particolare difficoltà, creando filiere, alleanze e aggregazioni consortili.

La conclusione è che il WBO è un'esperienza corale, oltre ai dipendenti ci sono entità e attori importanti che consentono a questo processo di avere successo.

## 1.3 Il quadro legislativo nazionale del WBO

### Italia - Quadro giuridico

Le acquisizioni dei lavoratori (WBO) o società recuperate sono operazioni di acquisizione o salvataggio di una società o parte di essa da parte dei dipendenti. Questo fenomeno è diffuso in tutto il mondo e in Italia, oltre che in gran parte del continente europeo, avviene sotto forma di cooperative<sup>6</sup>.

All'interno dell'ordinamento italiano, l'operatività dei WBO è stata ufficialmente riconosciuta nel 1985 con la Legge 27 febbraio 1985, n. 49 (nota come "Legge Marcora", "Disposizioni per il credito di cooperazione e misure urgenti per la salvaguardia dei livelli occupazionali") che ne ha sancito l'importanza a livello socioeconomico e ne ha posto le condizioni per il suo sviluppo attraverso l'istituzione di un fondo rotativo per finanziare progetti di acquisizione da parte dei lavoratori.

Dal 1985 ad oggi, il Legislatore italiano è poi intervenuto più volte sull'istituzione di tali operazioni, modificando il contesto normativo e gli strumenti di promozione (Cataudella, 2016). Tuttavia, è possibile distinguere la nascita delle WBO in due diversi periodi storici, distinti dai due principali quadri giuridici (Vieta, Depedri, 2015); la legge Marcora I (1985-2002), e la successiva riforma del 2001, la legge Marcora II (dal 2003 ad oggi).

### Organi designati

<sup>6</sup> [https://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO\\_Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf](https://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO_Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf)

CFI, COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA<sup>7</sup>, nasce nel 1986, con l'entrata in vigore della Legge 49/85, nota come Legge Marcora. Partecipata e vigilata dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha lo scopo di promuovere la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative di produzione e lavoro e cooperative sociali. Nel capitale di CFI, oltre al Ministero delle Imprese e del Made in Italy, sono presenti Invitalia, i fondi comuni di AGCI, Confcooperative, Legacoop e 393 imprese cooperative. È membro delle 3 principali Associazioni Cooperative e della Cecop-Cicopa (Confederazione Europea delle Cooperative e delle Imprese Lavoratrici). Collabora con Cooperfidi Italia e, in Europa, con Soficatra, società finanziaria per l'economia sociale.

Gli obiettivi principali di CFI sono la promozione del modello cooperativo, la creazione e il supporto di WBO, il risparmio o l'aumento di posti di lavoro e competenze, il mantenimento di un solido capitale netto al fine di finanziare progetti e mobilitare investimenti con altri partner finanziari.

CFI fornisce assistenza tecnica lavorando a stretto contatto con i dipendenti. In collaborazione con fondi mutualistici e federazioni cooperative ha dato un importante contributo per costruire un sistema efficace per creare e potenziare progetti WBO: diversi attori coinvolti con un approccio ben noto, che è stato ulteriormente implementato da questi ultimi 10 anni.

### **Reti professionali e aziendali**

L'Alleanza delle Cooperative Italiane (<https://www.alleanzacooperative.it/>) è il coordinamento nazionale costituito dalle Associazioni più rappresentative della cooperazione italiana (Agci, Confcooperative, Legacoop).

Con 39.500 aziende associate, rappresenta oltre il 90% del mondo cooperativo italiano in termini di occupati (1.150.000), fatturato (150 miliardi di euro) e soci (oltre 12 milioni). Le singole associazioni (Agci, Confcooperative, Legacoop) sono organizzate a livello nazionale e regionale, fornendo supporto alla creazione, alla crescita e al consolidamento delle imprese cooperative.

---

<sup>7</sup> <https://www.cfi.it/index.php>

Gli altri soggetti coinvolti nel processo sono i Fondi di Garanzia e Banca Etica (<https://www.bancaetica.it/>) che stanno indirizzando i propri investimenti verso questo tipo di società.

Un ruolo fondamentale, anche a livello preventivo, è svolto dai professionisti che assistono le aziende, come commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro.

## 2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori

### 2.1 Introduzione

Il passaggio generazionale non è un processo così semplice o lineare per le piccole e medie imprese. Sono spesso imprese familiari con tutte le complessità insite in questa categoria, e sono presenti in molti settori.

Nell'impresa artigiana, soprattutto in quelle storiche, sembra persistere la tradizione della "bottega del maestro", lasciando la futura gestione all'apprendista tirocinante. Anche se attualmente sono esperienze certamente da non dimenticare, soprattutto per gli imprenditori senza successori.

Nel testo adottato dal Parlamento europeo, nel dicembre 2020, per una nuova strategia per le PMI europee, al punto 57 indica quanto segue:

Ricorda che la strategia per le PMI deve coprire diverse dimensioni e tipi di PMI, siano esse operanti in settori tradizionali, sociali o ad alta tecnologia; ritiene che le PMI attive nei settori dell'artigianato tradizionale, del turismo, della cultura e della creatività e dell'economia sociale siano particolarmente vulnerabili nella rete delle PMI; riconosce il loro valore storico, culturale, economico e sociale e invita agli Stati membri a garantire la competitività dei settori, anche promuovendo il passaggio generazionale e l'autoimprenditorialità, promuovendo l'accesso alle informazioni sulle opportunità di innovazione e sostenendo la protezione e la valorizzazione di tali settori.

Pertanto, per garantire la competitività di questi settori è necessario intervenire come Stati membri nel sostenere i processi di passaggio

generazionale e avvio di nuove imprese, garantendo innanzitutto l'informazione.

Spesso gli operatori del settore lamentano una mancanza di informazioni sulle opportunità di un passaggio generazionale tutorato, sebbene sia una preoccupazione comune in tutta Europa<sup>8</sup>.

Da un ampio studio della Commissione europea condotto nel 2011, ogni anno [...] c'è il rischio di perdere circa 150.000 imprese e 600.000 posti di lavoro a causa di inefficienze nel sistema dei trasferimenti di imprese. I trasferimenti falliti sono stati attribuiti sia a restrizioni legali e fiscali, sia alla mancanza di consapevolezza tra gli imprenditori che non pensano di trasferire la propria attività in modo tempestivo o mancano dei servizi di supporto pertinenti.

Pertanto, l'attenzione a questo tema a livello europeo risale agli anni 1990 con indicazioni sempre più stringenti per garantire un uguale sostegno all'avvio di nuove imprese e al trasferimento della proprietà di quelle esistenti.

## 2.2 Management strategico

La parola "strategia" discende dalla sua origine greca "*strategia*" – l'ufficio del generale. Il "generale" significa necessariamente il generale responsabile dei soldati. E ciò che applica è il metodo di condurre una guerra. Ma la strategia in guerra è diversa dai problemi reali che le imprese contemporanee devono affrontare.

La strategia<sup>9</sup> è la direzione e lo scopo di un'organizzazione a lungo termine che ottiene vantaggi in un ambiente mutevole attraverso la sua configurazione di risorse e competenze con l'obiettivo di soddisfare le aspettative degli stakeholder (Johnson, Scholes e Whittington, 2009).

---

<sup>8</sup> Vi invitiamo a visitare i siti web di questi due progetti, selezionati come best practice dal Programma Interreg: [Regioni STOB | Interreg Europe](#), con un'interessante pagina di [Buone pratiche | Interreg Europe](#); e il progetto [Publications & Interviews | Interreg Europe](#) con gli orientamenti politici di supporto in alcuni paesi europei (Lituania, Grecia, Polonia e Spagna), 2019.

<sup>9</sup> Ibid., 34-37.

Gli stakeholder sono gli individui e i gruppi che possono influenzare la visione e la missione dell'azienda, sono influenzati dai risultati strategici raggiunti e hanno rivendicazioni esecutive sulle prestazioni dell'azienda (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2009).

È anche importante definire altre due nozioni, vale a dire il vantaggio competitivo e l'ambiente aziendale. Il vantaggio competitivo è l'oggetto della strategia e dello sforzo strategico (Amason, 2011). Avere un vantaggio competitivo significa che l'azienda sta utilizzando le sue risorse, capacità e competenze chiave in modi che creano più valore per i clienti rispetto al valore che hanno i prodotti dei concorrenti (Ireland, Hoskisson e Hitt, 2009).

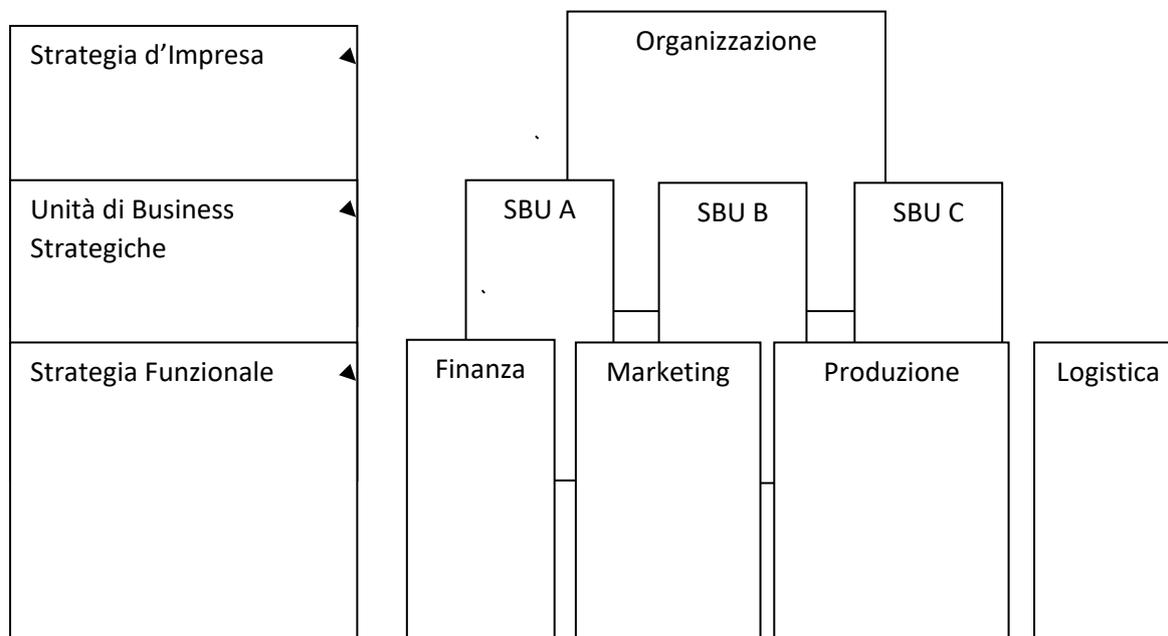
L'ambiente aziendale può essere definito come la somma totale di tutti i fattori e le variabili che influenzano positivamente e/o negativamente la creazione, la crescita e la continuità dell'esistenza dell'impresa, promuovendo o ostacolando in tal modo il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Nieuwenhuizen e Rossouw, 2008).

Può essere classificato in due grandi categorie: l'ambiente interno ed esterno (Hiriyappa, 2008).

L'ambiente interno è costituito da fattori interni che sono inerenti a un'azienda e sono totalmente sotto il suo controllo. I fattori esterni creano l'ambiente esterno di un'azienda. Sono, in generale, al di fuori del suo controllo (Gopal, 2009).

Tre livelli di strategia guidano le attività della maggior parte delle imprese. Come mostrate nella Figura 1, sono: strategia d'impresa, strategia di unità aziendale e strategia funzionale.

**Tabella 1 "I tre livelli della strategia"**



Ma cosa sono le SBU (Strategie di Unità Aziendali)? Per il Cambridge Business English Dictionary la definizione è:

"Una delle parti di un'azienda con i propri piani per le attività e l'uso delle risorse per raggiungere la crescita, i profitti, ecc. Ciascuna delle SBU di un'azienda è gestita separatamente dalle altre:

"L'azienda ha creato una unità di business strategica autonoma per formulare e implementare strategie".

Il management strategico può essere compreso in tre macroaree.

La prima componente del processo del management strategico è la creazione della dichiarazione di missione dell'organizzazione che fornisce il quadro all'interno del quale vengono formulate le strategie.

Ha quattro componenti:

1. dichiarazione della missione dell'organizzazione;
2. dichiarazione della visione dell'organizzazione;
3. dichiarazione dei valori chiave sui quali l'organizzazione è impegnata;
4. dichiarazione dei principali obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere.

La seconda componente del processo del management strategico è un'analisi dell'ambiente esterno dell'organizzazione. Lo scopo essenziale dell'analisi esterna è identificare le opportunità strategiche e le minacce nell'ambiente operativo dell'organizzazione che influenzeranno il modo in cui persegue la sua missione (Hill e Jones, 2009).

L'analisi interna è la terza componente del processo del management strategico. Serve a individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Questioni come l'identificazione della quantità e della qualità delle risorse e delle capacità di un'azienda e i modi per costruire abilità uniche e le competenze specifiche o distintive dell'azienda sono considerate qui quando analizziamo le fonti del vantaggio competitivo. Costruire e sostenere un vantaggio competitivo richiede che un'azienda raggiunga efficienza, qualità, innovazione e reattività superiori ai propri clienti. I punti di forza dell'azienda portano a prestazioni superiori e le debolezze aziendali si traducono in prestazioni inferiori in queste aree (Hill e Jones, 2009).

Nonostante sia uno strumento statico, l'analisi SWOT è un metodo ampiamente utilizzato per analizzare insieme fattori interni (punti di forza e di debolezza) e fattori esterni (minacce e opportunità). Il dinamismo si esprime nella capacità di trasformare le minacce in opportunità e di lavorare sulle proprie debolezze per trasformarle in punti di forza.

Lo scopo principale dell'analisi SWOT è identificare le strategie che creeranno un modello di business specifico per l'azienda che meglio abbinerà le risorse e le capacità di un'azienda alle esigenze dell'ambiente in cui opera.

I manager devono identificare una serie di strategie che creeranno e sosterranno un vantaggio competitivo:

- Strategia a livello funzionale
- Strategia a livello aziendale
- Strategia a livello delle imprese (Hill e Jones, 2009).

## 2.3 Pianificazione aziendale

Generalmente, nella prassi delle piccole e medie imprese è consuetudine fare riferimento al piano industriale, o business plan, come documento da redigere in particolari circostanze della vita aziendale, come la richiesta di finanziamenti a medio-lungo termine, l'ingresso di investitori terzi nel capitale di rischio o, in contesti di crisi, la necessità di ricorrere a procedure di recupero aziendale.

Sarebbe invece opportuno predisporre periodicamente un piano a medio termine, garantendo una struttura organizzativa, contabile, gestionale e trasparente per la continuità aziendale.

In effetti, sarebbe auspicabile sfruttare l'elaborazione di questo documento come un'opportunità di apprendimento e integrazione organizzativa, di riduzione dei rischi, nonché per comunicare con il mondo esterno.

L'analisi del sistema competitivo della formula imprenditoriale di un'organizzazione permette di cogliere le peculiarità di un'idea imprenditoriale o la sua ristrutturazione, e le sue potenzialità di successo.

La pianificazione<sup>10</sup> è definita come "il processo di definizione degli obiettivi che devono essere raggiunti da un'organizzazione durante un periodo di tempo futuro e decidere i metodi per raggiungerli" (Lorenzana, 1998).

L'attività di pianificazione consiste quindi essenzialmente nello stabilire gli obiettivi per il compito pianificato, specificando come raggiungerli, implementando il piano e valutando i risultati. Gli obiettivi rappresentano lo stato futuro desiderato di un'attività o di un'unità organizzativa e la pianificazione per raggiungerli include, in genere, l'allocazione delle risorse e la specifica di ciò che le persone devono fare (Boddy, 2008).

La maggior parte dei responsabili della pianificazione esegue semplicemente un pensiero sistematico e usa il buon senso.

<sup>10</sup> M. Kadlečíková et al., *Training materials: Management and Marketing*, BPlan2 Project 2014, Slovak University of Agriculture in Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

Ogni piano contiene quattro elementi chiave:

1. l'obiettivo – ciò che deve essere raggiunto;
2. il programma d'azione – le misure specifiche necessarie per raggiungere l'obiettivo;
3. le risorse – quali risorse, sotto forma di denaro, persone, strutture e tempo che saranno necessarie;
4. la valutazione dell'impatto – determinazione dell'impatto sull'organizzazione attraverso il raggiungimento del piano – valutato in termini di costi e benefici (Armstrong, 2009).

La prima valutazione di pre-fattibilità si basa sull'analisi della coerenza interna dell'idea imprenditoriale: il mercato di riferimento, il sistema prodotto-servizio da offrire e la struttura aziendale, ovvero come mi organizzo per produrre e vendere.

## 2.4 Pianificazione della successione

La mancanza di successori si verifica di solito nelle imprese familiari che costituiscono una grande percentuale delle PMI in Europa. Ovviamente, questo tipo di azienda contiene dimensioni molto diverse.

Sempre rimanendo nel contesto delle micro e PMI, una transizione di successo richiede un'attenta pianificazione.

Pur condividendo alcune caratteristiche, le imprese familiari non sono istituzioni omogenee. La loro storia, longevità, proprietà e strutture di controllo variano in modo significativo. Potrebbero essere aziende di prima generazione o aziende in cui è avvenuto almeno un passaggio generazionale. Potrebbero avere un singolo membro della famiglia o un unico azionista, oppure potrebbero avere una struttura proprietaria più diffusa. Variano in base alle dimensioni, con le grandi imprese caratterizzate da una maggiore specializzazione e divisione dei ruoli. Ci sono anche società multi-business – società con attività "scorporabili" (ad esempio, aziende nei settori immobiliare e marittimo) – e società mono-business.

Infine, c'è un'enorme variazione nel valore di un'azienda rispetto alla ricchezza totale della famiglia<sup>11</sup>.

Ogni imprenditore/trice dovrebbe avere un piano di transizione indipendentemente dall'età dell'azienda o del/la proprietario/a. Infatti, le ragioni di una rotazione nella responsabilità aziendale possono essere molteplici, dalla vincita di una lotteria a una malattia cronica invalidante.

Ma potrebbe anche esserci il caso di un passaggio da un Amministratore Delegato esterno a uno all'interno dell'azienda di famiglia.

In tutti i casi, un piano di successione sarebbe una cosa buona e giusta da fare per tempo.

Evidentemente, quando non ci sono successori all'interno della famiglia, figuriamoci tra i dipendenti dell'azienda, le alternative rimanenti sono la vendita al miglior offerente o la chiusura dell'azienda.

Nell'articolo della Harvard Business Review<sup>12</sup>, sul processo di successione hanno esaminato più di trent'anni di studi sui dipendenti non familiari nelle imprese familiari e hanno evidenziato:

La nostra ricerca rileva che i dipendenti non familiari spesso preferiscono i successori familiari agli estranei a causa delle culture familiari che accompagnano la successione familiare. Tuttavia, le aziende familiari devono assicurare i dipendenti che la prossima generazione sia adatta alle sfide di leadership che dovranno affrontare. Gli studi che abbiamo esaminato evidenziano come una comunicazione chiara, forti legami relazionali e comprovata idoneità del successore siano gli elementi chiave per un efficace processo di successione.

Pertanto, da parte dei lavoratori impiegati nell'impresa familiare non vi è generalmente alcun interesse a diventare imprenditori in fase di successione, preferendo uno o più membri della famiglia, anche come spesso richiamato dalle organizzazioni sindacali che, in quanto lavoratori, intendono continuare ad essere tali.

---

<sup>11</sup> G. Corbetta, A. Minichilli, La guida ai passaggi generazionali: condizioni di successo ed errori da evitare, Università Commerciale Luigi Bocconi.

<sup>12</sup> <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Chiaramente la bontà di questa interlocuzione, azienda e sindacato, dipende dalla qualità delle persone e delle organizzazioni chiamate in causa, nonché dal quadro che regola le relazioni industriali.

Per quanto riguarda il rinnovamento imprenditoriale in Europa, molto è stato fatto per il settore agricolo, per sostenere lo scambio generazionale e attirare i giovani agricoltori nelle zone rurali.

La rete della politica agricola comune (PAC) dell'UE<sup>13</sup> è un forum attraverso il quale le reti nazionali della PAC, la rete europea di sviluppo rurale (ENRD), le organizzazioni, le amministrazioni, i ricercatori, gli imprenditori e gli operatori del settore possono condividere conoscenze e informazioni (ad esempio attraverso l'apprendimento tra pari e lo scambio di buone pratiche) sull'agricoltura e la politica rurale. Attraverso questo sito web è possibile trovare pagine utili di [buone pratiche](#) relative a progetti finanziati in tutta Europa.

Nel workshop tenutosi a febbraio 2019 organizzato dalla ENRD sul Ricambio Generazionale, il contributo della DG-Agri, su "Il futuro della PAC e il Ricambio Generazionale", nello stabilire una strategia a tal fine nei piani della PAC, ha individuato nello specifico 5 aree di intervento:

1. Accesso alla terra
2. Accesso ai finanziamenti e all'occupazione
3. Accesso al sostegno al reddito
4. Accesso alla conoscenza, alla consulenza e all'innovazione
5. Accesso alla gestione del rischio

Queste indicazioni sembrerebbero appropriate per qualsiasi settore di attività.

---

<sup>13</sup> [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en)

## 3. Cooperative/impresе sociali impegnate nel ricambio generazionale del management

### 3.1 Introduzione

Secondo un'analisi sul Registro delle Imprese delle Camere di Commercio in Italia, realizzata da Unioncamere e InfoCamere<sup>14</sup>, in dieci anni sono stati persi oltre 1,3 milioni di 'dirigenti d'azienda' sotto i 49 anni (-53%) mentre gli over 49 sono aumentati di 70 ai vertici delle imprese (+27%). Tra il 2011 e il 2021, il sistema imprenditoriale ha subito un forte aumento dell'età della classe dirigente.

Sono sempre di più le teste "grigie" tra titolari, amministratori e soci responsabili delle aziende, soprattutto al sud dove si registra un'impennata di ultrasettantenni (+41%) a fronte di un dimezzamento dei 'leader' con meno di cinquant'anni.

Fanno eccezione le imprese femminili che sono più giovani e più istruite dei loro colleghi maschi.

Evidentemente la preoccupazione specifica del ricambio generazionale manageriale non può essere letta senza fare riferimento ai dati demografici attuali e alle proiezioni future che indicano un'Europa sempre più grigia.

Maggiori informazioni su questo argomento sono disponibili nella relazione 2021<sup>15</sup> sull'invecchiamento demografico, elaborata dalla Direzione Generale degli Affari Economici e Finanziari della Commissione europea.

Pertanto, affrontiamo questa sfida per tutte le organizzazioni con una riflessione generale sull'equilibrio delle varie generazioni, nonché di donne, uomini e LGBTQ +, una presenza equilibrata di persone con diverse abilità e background culturali e / o religiosi, ecc.

---

<sup>14</sup> Unioncamere - Unione Italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura - è l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. InfoCamere è la società consortile informatica del sistema camerale che ha creato e gestisce la rete telematica nazionale attraverso la quale sono collegate tutte le camere di commercio italiane.

<sup>15</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf)

Questo campo di riflessione e studio fa quindi riferimento al Diversity Management che mira a valorizzare i punti di forza di ogni singolo lavoratore e a creare una situazione di equilibrio e dialogo all'interno dell'azienda<sup>16</sup>.

### 3.2 Management della diversità

Come abbiamo visto nella pianificazione strategica, chiunque si occupi di gestione aziendale, compresa la gestione sociale e cooperativa, non può prescindere dall'analisi delle competenze distintive e originali che l'organizzazione combina insieme per raggiungere i propri obiettivi.

Le persone sono il cuore di un'azienda, e il Management della diversità (DM) come attenzione alla forza lavoro è a tutti gli effetti una delle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Alcuni studi si concentrano sul DM in relazione alle pratiche di RSI, altri sugli effetti benefici per la produttività aziendale.

Il management della diversità comprende una serie di iniziative e pratiche politiche volte a valorizzare la diversità sul posto di lavoro, quali:

- Genere
- Differenze culturali
- Orientamento sessuale
- Orientamento religioso
- Orientamento politico
- Età
- Disabilità (fisico o mentale)

Per quanto riguarda le organizzazioni dell'economia sociale, invece, l'attenzione al DM dovrebbe essere costitutiva, in quanto organizzazioni che tra i principi di "solidarietà" dovrebbero avere prima di tutto il rispetto dell'essere umano, una condizione che non è garantita in tutto il mondo.

---

<sup>16</sup> Ricordiamo in Italia il Sistema di Certificazione della parità di genere che mira a migliorare, quantitativamente e qualitativamente, la presenza delle donne nel mercato del lavoro: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/che-cosa-e>

Ma non pensiamo troppo lontano, in Italia i casi di sfruttamento dei migranti in agricoltura da parte dei proprietari terrieri sono stati ampiamente documentati.

Alcuni studi<sup>17</sup> mettono in discussione la validità delle conoscenze sulla diversità limitate al settore imprenditoriale, in quanto tale ricerca si è dimostrata inefficace per il cambiamento sociale.

Anche questa riflessione teorica dovrebbe indurre la direzione delle imprese sociali e delle cooperative a riflettere, che anche in questo caso tra i principi fondanti include generalmente rendere questa una società migliore.

### 3.3 Rinnovamento manageriale

Per delineare un piano di rinnovamento degli organi direzionali, di un'impresa sociale senza scopo di lucro o di una cooperativa, è fondamentale riflettere sulla composizione del consiglio di amministrazione, in quanto organo esecutivo espressione della gestione aziendale.

Nello studio "La governance delle imprese sociali, gestire la propria organizzazione per il successo"<sup>18</sup> vengono evidenziate alcune questioni specifiche sulla governance di queste specifiche organizzazioni: come creare un consiglio di amministrazione, la sua copertura, le competenze necessarie, il coinvolgimento degli stakeholder o degli utenti/clienti e la presenza di investitori o membri con reputazione stimata.

In relazione alle varie fasi della vita dell'impresa sociale, sia essa in fase di avvio, crescita o consolidamento e sviluppo, si potrebbe individuare la necessità di competenze diverse o di ampliare la rappresentanza decidendo di aumentare il numero dei membri del consiglio di amministrazione.

È fondamentale avere una cultura del consiglio di amministrazione che non solo operi in modo trasparente e periodico, ma che valuti anche il proprio

---

<sup>17</sup> [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), di Maddy Janssens e Patrizia Zanoni, *Organization Theory* 2021 2:2

<sup>18</sup> Achleitner, Ann-Kristin e Heinecke, Andreas e Mayer, Judith e Noble, Abigail e Schöning, Mirjam, *The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success* (9 marzo 2012). Disponibile presso SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

operato, agendo in modo proattivo nei confronti degli altri membri dell'impresa sociale e dei suoi lavoratori.

Ad esempio, una differenziazione da un'impresa a scopo di lucro è che spesso la cooperativa ha regolamenti che limitano il divario salariale tra i lavoratori e il management.

Tra i problemi principali c'è come reclutare nuovi membri del consiglio di amministrazione, se attrarre candidati tra i lavoratori, i beneficiari, gli stakeholder locali, gli esperti di gestione, le personalità o gli investitori?

Questa semplice domanda richiede all'impresa sociale di procedere secondo schemi e processi che mirano a rendere più esplicita e trasparente la strategia aziendale, che aiutino a individuare meglio i percorsi da intraprendere per raggiungere gli obiettivi imprenditoriali e sociali, e ad interagire con il contesto esterno in modo più sinergico e collaborativo.

La pianificazione non elimina il rischio imprenditoriale, ma lo limita, lo circoscrive, rendendo gli imprenditori e il management più consapevoli di fare impresa sociale e di lavorare per la sua continuità.

## 4. Sviluppo professionale continuo

### 4.1 Introduzione

Nelle piccole o medie organizzazioni non profit il reclutamento di giovani talenti non è sempre facile, nonostante un impegno sempre maggiore nella partecipazione al servizio civile o ad altre forme di volontariato, non è generalmente possibile fare leva su percorsi di carriera verticali, basati su un maggiore potere decisionale e su un maggiore reddito e prestigio.

Un fattore che può essere interessante è il potenziale percorso orizzontale presente in queste organizzazioni per poter fare un percorso professionale che attraversa diverse aree aziendali, unità di business strategiche, o particolari progetti tematici, fornendo una varietà di esperienze e competenze trasversali.

Qui è necessario ricordare il doppio ruolo, dipendente e socio, e come prefigurare percorsi di carriera che includono sia lo sviluppo professionale continuo sia il miglioramento delle capacità imprenditoriali.

La formazione professionale continua rappresenta un fattore di successo per una partecipazione consapevole sia come lavoratore sia come imprenditore, e sembra essere una delle debolezze dei nuovi imprenditori la mancanza di consapevolezza nel fare impresa.

Eurostat<sup>19</sup> ci informa che nel 2020 il 67,4% delle imprese che impiegano 10 o più persone nell'UE erano considerate "imprese di formazione", il che significa che il loro personale ha partecipato a corsi di formazione professionale continua o almeno a una delle altre forme di formazione (formazione guidata sul posto di lavoro, cicli di apprendimento, ecc.).

Rispetto al 2015, c'è stato un calo di 3,1 punti percentuali dal 70,5%, che può essere probabilmente spiegato da attività commerciali ridotte, chiusure e restrizioni dovute alla pandemia di COVID-19.



Fonte dati: [trng\\_cvt\\_01s](#)

Nell'UE, le imprese operanti nei servizi (diversi dal commercio o dai servizi alberghieri e di ristorazione) erano più propense a fornire formazione continua, in particolare, nei servizi di informazione e comunicazione e nelle attività finanziarie e assicurative, dove la percentuale di imprese che fornivano formazione nel 2020 era dell'82,8%.

<sup>19</sup> [La quota delle imprese di formazione diminuisce nel 2020 - Prodotti Eurostat News - Eurostat \(europa.eu\)](#)

Nel 2020, solo le imprese dell'industria (escluse le costruzioni) hanno registrato un lieve aumento di 1 punto percentuale della quota di imprese in formazione nel 2020 (70,5%) rispetto al 2015 (69,5%), mentre le imprese di tutte le altre attività economiche hanno registrato una diminuzione compresa tra 2 e 5 punti percentuali.



Fonte dati: [trng\\_cvt\\_0ln2](https://trng_cvt_0ln2)

È anche interessante notare l'indagine Eurobarometro del marzo 2023 sull'economia sociale e la gioventù<sup>20</sup>:

Il 46% dei giovani di età compresa tra i 15 e i 30 anni nell'UE prenderebbe in considerazione la possibilità di avviare un'attività in proprio, ma solo pochi hanno adottato misure attive in tal senso. La mancanza di capitale o di risorse, i rischi finanziari e l'insufficienza delle conoscenze e delle capacità imprenditoriali sono stati considerati i principali ostacoli all'ingresso dei giovani imprenditori. Inoltre, solo un terzo dei giovani aveva familiarità con il concetto di imprenditoria sociale.

La maggioranza dei giovani ritiene "molto" o "abbastanza importante" che un potenziale datore di lavoro abbia definito obiettivi sociali (75%) o obiettivi ambientali (73%) per l'azienda; ritengono inoltre importante che l'azienda coinvolga i dipendenti nel processo decisionale (78%).

<sup>20</sup> <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

## 4.2 Il quadro delle competenze imprenditoriali

In questo percorso di riflessione sullo sviluppo professionale continuo in qualità di soci-cooperatori può essere utile esaminare il modello identificato nel quadro delle competenze imprenditoriali (EntreComp<sup>21</sup>).

Elaborando una definizione comune di cosa sia l'imprenditorialità come competenza, il quadro mira a stabilire un ponte tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro e ad essere preso come riferimento da qualsiasi iniziativa che miri a promuovere l'apprendimento imprenditoriale.

Il quadro è una fonte flessibile di ispirazione da utilizzare o adattare per supportare diversi contesti.

Il quadro EntreComp è composto da 3 aree di competenza: "Idee e opportunità", "Risorse" e "In azione". Ogni area comprende 5 competenze, che, insieme, sono gli elementi costitutivi dell'imprenditorialità come competenza. Il quadro sviluppa le 15 competenze lungo un modello di progressione a 8 livelli. Inoltre, fornisce un elenco completo di 442 risultati dell'apprendimento che offre ispirazione e approfondimenti per coloro che progettano interventi in diversi contesti educativi e ambiti di applicazione.

EntreComp definisce l'imprenditorialità come una competenza trasversale, che si applica a tutte le sfere della vita: dal coltivare lo sviluppo personale, alla partecipazione attiva alla società, al (re)inserimento nel mercato del lavoro come dipendente o come lavoratore autonomo e anche all'avvio di iniziative (culturali, sociali o commerciali).

Qui ci interessa trarre ispirazione dal Modello EntreComp per l'inserimento dei giovani nelle organizzazioni del terzo settore, e dai progressivi livelli di maggiore autonomia e responsabilità da promuovere e sostenere.

<sup>21</sup> Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kamylyis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Commissione europea, 2016, Polo scientifico del JRC <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

**Tabella 2: Modello di progressione EntreComp**

Fondazione		Intermedio		Avanzato		Esperto	
Affidarsi al supporto degli altri		Costruire indipendenza		Assunzione di responsabilità		Guidare la trasformazione, l'innovazione e la crescita	
Sotto supervisione diretta	Con un sostegno ridotto da parte degli altri, una certa autonomia e insieme ai miei coetanei	Da solo e insieme ai miei coetanei	Assunzione e condivisione di alcune responsabilità	Con alcune indicazioni e insieme ad altri	Assumersi la responsabilità di prendere decisioni e di lavorare con gli altri	Assumersi la responsabilità di contribuire a sviluppi complessi in un campo specifico	Contribuire in modo sostanziale allo sviluppo di un campo specifico
<b>Scoprire</b>	<b>Esplorare</b>	<b>Esperimento</b>	<b>Osare</b>	<b>Migliorare</b>	<b>Rinforzare</b>	<b>Espandere</b>	<b>Trasformare</b>
<b>LIVELLO 1</b>	<b>LIVELLO 2</b>	<b>LIVELLO 3</b>	<b>LIVELLO 4</b>	<b>LIVELLO 5</b>	<b>LIVELLO 6</b>	<b>LIVELLO 7</b>	<b>LIVELLO 8</b>

**Livello 1** si concentra principalmente sulla scoperta delle tue qualità, potenzialità, interessi e desideri. Anche sul riconoscimento di diversi tipi di problemi e bisogni che possono essere risolti in modo creativo e sullo sviluppo di abilità e attitudini individuali.

**Livello 2** si concentra sull'esplorazione di diversi approcci ai problemi, concentrandosi sulla diversità e sviluppando abilità e atteggiamenti sociali.

**Livello 3** si concentra sul pensiero critico e sulla sperimentazione della creazione di valore, ad esempio attraverso esperienze imprenditoriali pratiche.

**Livello 4** si concentra sul trasformare le idee in azione nella "vita reale" e per questo sull'assunzione di responsabilità.

**Livello 5** si concentra sul miglioramento delle tue capacità di trasformare le idee in azione, assumendo crescenti responsabilità per la creazione di valore e sviluppando conoscenze sull'imprenditorialità.

**Livello 6** si concentra sul lavorare con gli altri, utilizzando le conoscenze che hai per generare valore, affrontando sfide sempre più complesse.

**Livello 7** si concentra sulle competenze necessarie per affrontare sfide complesse, gestendo un ambiente in continua evoluzione in cui il grado di incertezza è elevato.

**Livello 8** si concentra sulle sfide emergenti sviluppando nuove conoscenze, attraverso la ricerca e lo sviluppo e le capacità di innovazione per raggiungere l'eccellenza e trasformare il modo in cui le cose vengono fatte. Nella pianificazione del reclutamento di nuovi lavoratori e partner di un'impresa sociale, o nella pianificazione dei processi di successione si può anche trovare ispirazione dal quadro delle competenze di vita. LifeComp<sup>22</sup> è composto da tre aree di competenza intrecciate: "Personale", "Sociale" e "Imparare ad imparare". Ogni area comprende tre competenze:

1. Area Personale - Autoregolazione, Flessibilità, Benessere.
2. Area sociale - Empatia, Comunicazione, Collaborazione.
3. Area Imparare ad imparare - Mentalità di crescita, Pensiero critico e Gestione dell'apprendimento.

Potrebbe valere la pena considerare anche il modello teorico del processo di creazione di impresa in tre fasi, che evidenzia:

1) Avvio (attivazione) del processo imprenditoriale, causato da un cambiamento interno o esterno della situazione di un/a aspirante imprenditore/trice (desiderio di indipendenza, insoddisfazione personale, incontro di un potenziale cliente, licenziamento ...). Questo cambiamento implica una tensione e una ricerca di un nuovo equilibrio. La tensione dovrebbe essere abbastanza forte / minacciosa per sollecitare l'idea della creazione d'impresa. Questa fase è situata a livello cognitivo.

2) Coinvolgimento del processo di creazione, dove l'imprenditore dedica la maggior parte del suo tempo, il suo denaro e la sua energia al lancio del suo progetto. Questa fase si trova principalmente a livello di "attività".

3) Sopravvivenza / sviluppo, in cui l'impresa di nuova creazione cerca il suo punto di pareggio e redditività a lungo termine (Bruyant, 1993).

*Nota:* Un certo numero di caratteristiche e competenze personali enumerate in ogni fase è trasversale all'intero del processo. Il loro posizionamento in

---

<sup>22</sup> Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. e Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, DOI:10.2760/302967, JRC120911.

una data fase è determinato da un impatto cruciale che hanno per il momento di quella fase.

Questo modello si completa distinguendo tre campi di fattori: personale, interpersonale, organizzativo, che possono intervenire in una qualsiasi delle fasi date e facilitare l'avanzamento.

## Sommario

Il modulo tratta di una fase della vita di un'azienda che può essere molto critica, se non fatale. Abbiamo visto, infatti, come la necessità di rotazione negli organi decisionali o nella proprietà societaria possa essere un evento importante in vista della continuità aziendale.

Evidentemente questo tipo di preoccupazione riguarda fundamentalmente le micro e le PMI, e nella successione delle imprese familiari entrano in gioco altri fattori, così come quando i lavoratori affrontano la sfida di rilevare l'azienda e diventare imprenditori oltre che essere lavoratori.

Sono stati introdotti alcuni concetti chiave di gestione strategica, su come analizzare l'arena competitiva e su quali alleanze puntare in linea con la vision e la mission aziendali.

Abbiamo visto anche l'importanza della pianificazione che non deve essere considerata né un esercizio di stile né un bel documento da tenere in un cassetto: deve essere trasformata in uno strumento vivo che guida le decisioni e il lavoro dell'organizzazione.

Il passaggio da junior a senior richiede tempo e un piano di sviluppo professionale per ogni dipendente, in modo che i talenti personali possano essere conciliati con gli obiettivi dell'organizzazione.

In questo processo un ruolo centrale è svolto dalla formazione professionale continua che è la chiave del principale successo della competizione imprenditoriale.

## Suggerimenti

- Prima di iniziare la lezione, rivedi tutte le risorse a cui si fa riferimento nel modulo 4, poiché tutte le fonti sono disponibili per ulteriori approfondimenti.
- Se tra i vari autori, hai preferenze per autori nazionali che non sono stati menzionati nel piano delle lezioni, vai avanti e utilizzali, indicando le loro pubblicazioni durante la fase di test.
- Rispetto agli studi di gestione, che potrebbero rappresentare un ostacolo importante nelle dinamiche imprenditoriali, è consigliabile mantenere un approccio pratico nella presentazione dei vari strumenti di pianificazione e nel controllo di gestione.
- Si consideri che una delle principali criticità riscontrate dagli esperti del settore tra le micro e PMI è quella della scarsa consapevolezza del ruolo imprenditoriale e della debole formazione manageriale, ambiti che verranno sottolineati durante il curriculum formativo.

## Attività di formazione

### Attività 1

Questa attività mira a formare il pensiero critico e la capacità di guardare all'ambiente aziendale in senso lato e con diverse prospettive temporali.

Se un Business Plan si muove necessariamente in un'ottica di medio-lungo periodo, a seconda degli obiettivi di conoscenza prefissati, un programma di gestione si concretizza in budget funzionali annuali (produzione, vendite, investimenti, flussi di cassa, ecc.), che rappresentano lo schema operativo da seguire annualmente per raggiungere i risultati delineati per il medio-lungo periodo.

L'attuale facilità di ottenere contenuti e dati via Internet non deve farci sottovalutare una funzione estremamente importante nelle organizzazioni, ovvero il Knowledge Management (KM).

Il management della conoscenza (KM) è il processo di identificazione, organizzazione, archiviazione e diffusione delle informazioni all'interno di un'organizzazione. [...] Un sistema di gestione della conoscenza (KM) sfrutta la conoscenza collettiva dell'organizzazione, portando a migliori efficienze operative. [...] Le aziende con una strategia di gestione della conoscenza ottengono risultati di business più rapidamente poiché l'apprendimento organizzativo e la collaborazione tra i membri del team facilitano un processo decisionale più rapido in tutta l'azienda. Inoltre, semplifica i processi più organizzativi, come la formazione e il reclutamento, portando a rapporti di maggiore soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti.<sup>23</sup>

Quali conoscenze sono necessarie per avere una visione strategica dell'arena imprenditoriale in cui opera l'impresa sociale o la cooperativa?

In che modo KM può aiutarci a reclutare e trattenere persone con le giuste competenze per il nostro business? Come può aiutarci nell'aggiornamento e nello sviluppo professionale di dipendenti e imprenditori?

---

<sup>23</sup> Fonte: [Cos'è la gestione della conoscenza? | IBM](#)

Questa attività intende riflettere su queste domande, cercando di delineare un percorso orientato alla soluzione. L'**articolazione** proposta per questa attività è il seguente:

1. Presentazione del compito da svolgere in gruppo (5 minuti)
2. Lavoro di squadra in piccoli gruppi di 2 o 3 persone (60 minuti)
3. Valutazione in presenza (25 minuti)

Il **materiale necessario** per il lavoro di gruppo: portatile, connessione Internet, grandi fogli di lavagna a fogli mobili, pennarelli, giornali, riviste, forbici, colla, nastro di carta, macchina fotografica.

### Lavoro di gruppo: istruzioni

**Step 1:** Seleziona una specifica impresa sociale o cooperativa che intendi analizzare come caso aziendale, reale o fittizio.

**Step 2:** Guarda il video sulla strategia:

Cos'è la strategia di David Kryscynski (Video 8'46")

<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

**Step 3:** Rispondi alle seguenti domande:

1. Dove competiamo?
2. Quale valore unico portiamo?
3. Quali risorse e capacità utilizziamo?
4. Come sosteniamo il nostro valore?

Successivamente visualizza le tue risposte sul grande foglio di carta, utilizzando immagini ritagliate da riviste e giornali disponibili.

**Step 4:** Identifica il valore unico e come sostenerlo nel tempo

Oltre a identificare il valore unico della specifica azienda, valuta i benefici derivanti da azioni manageriali complementari che potrebbero essere attivate, come il Management della diversità, il Management della conoscenza, oppure certificazioni formali su Qualità, Responsabilità Sociale d'Impresa, Sostenibilità Sociale e Ambientale, di Genere ecc.

Seleziona alcuni degli strumenti di gestione e dei processi di certificazione, specificando i vantaggi e i possibili svantaggi della loro applicazione e includi le tue scelte nella presentazione della strategia.

## Valutazione in presenza

Ogni gruppo presenta i risultati del proprio lavoro agli altri partecipanti e ogni membro del gruppo partecipa alla presentazione.

Al termine della condivisione, viene lasciato spazio a commenti, domande, dubbi, valutazioni, approfondimenti che possono essere raccolti sulla lavagna a fogli mobili.

## Chiusura dell'attività

L'attività può essere chiusa guardando questo video (4'22") del Dr. Fons Trompenaars sulla cultura aziendale (gennaio 2009):

[https://www.youtube.com/watch?v=aSlK\\_rl8PrQ](https://www.youtube.com/watch?v=aSlK_rl8PrQ)

## Esercizi di autovalutazione

### 1. Cosa si intende per Workers buyout, Employee buyout o Worker takeover?

- A) Si riferisce a un processo di ristrutturazione in cui i dipendenti acquistano una quota di maggioranza o totale della propria azienda, diventando i proprietari
- B) È l'acquisizione della forza lavoro da parte di un investitore internazionale
- C) È l'acquisizione della forza lavoro e delle immobilizzazioni da parte di un investitore nazionale o internazionale
- D) Si riferisce all'acquisizione di imprese in crisi recuperate dallo Stato attraverso specifici fondi finanziari e team manageriali

### 2. Perché è importante delineare la visione strategica imprenditoriale e fare piani di fattibilità o piani di successione aziendale?

- A) Affinché il sistema creditizio sia assicurato rispetto al finanziamento richiesto
- B) Si tratta di pratiche che devono essere conosciute e utilizzate dagli imprenditori per un'azione imprenditoriale responsabile e per garantire la continuità aziendale
- C) Si tratta di pratiche che devono essere conosciute e utilizzate dai manager per garantire la massima produttività

D) Tutte queste teorie e pratiche hanno soprattutto un valore reputazionale per l'azienda

### 3. Cos'è il Management della diversità?

A) È un piano organizzativo per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

B) Si riferisce alle differenze nella dieta dei lavoratori nelle aziende con servizio mensa

C) Comprende una serie di iniziative e politiche pratiche volte a valorizzare la diversità sul posto di lavoro

D) È una pratica manageriale per eliminare le diversità sul posto di lavoro di grande aiuto nella standardizzazione delle procedure e dell'organizzazione del lavoro

### 4. Cos'è lo sviluppo professionale continuo?

A) Formazione professionale obbligatoria per imprenditori e dirigenti d'azienda

B) Rappresenta un fattore di successo per una partecipazione consapevole sia come lavoratore sia come imprenditore

C) È la verifica periodica da parte di un supervisore delle competenze professionali necessarie per il miglioramento continuo

D) Si tratta dello sviluppo di competenze specifiche relative al settore aziendale e alla funzione aziendale svolta

**Risposte corrette: 1-A) 2-B) 3-C) 4-B).**

## Riferimenti

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, definizione del dizionario di employee buyout, (consultato nel maggio 2023) <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

Mandl, I., Cambiamenti del mercato del lavoro I trasferimenti di imprese delle SME e i loro effetti sulla conservazione dei posti di lavoro: approcci misurati e strategici, documento di lavoro di Eurofound, 2019, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

Atti del convegno organizzato da Legacoop Lazio, il 22 maggio 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa",

<https://www.legacooplazio.it/workers-buyout-il-lavoro-si-fa-impresa/>

Vieta, M., Depredi S., Carrano, A., The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis, EURICSE, 30 marzo 2017,

<https://euricse.eu/en/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/>

Corbetta, G., Minichilli, A., La guida ai passaggi generazionali: condizioni di successo ed errori da evitare, Università Commerciale Luigi Bocconi,

<https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf>

Kadlečíková, M. et al., Materiali di formazione: Management e Marketing, Progetto BPlan2 2014, Università Slovacca di Agricoltura a Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826)

Tabor, W., Vardaman, J., Pianificazione successoria – La chiave per una pianificazione successoria di successo per le imprese familiari, Harvard Business Review, 15 maggio 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Rete della politica agricola comune (PAC), consultata nel maggio 2023)

[https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en)

Direzione generale degli Affari economici e finanziari della Commissione europea, Relazione 2021 sull'invecchiamento demografico, [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf)

Janssens, M., Zanoni, P., [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), Teoria dell'organizzazione 2021 2:2

Achleitner, Ann-Kristin e Heinecke, Andreas e Mayer, Judith and Noble, Abigail e Schöning, Mirjam, La governance delle imprese sociali: gestire la tua organizzazione per il successo (9 marzo 2012). Disponibile all'indirizzo SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Articolo di Eurostat, La quota di imprese di formazione diminuisce nel 2020, 30 novembre 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Eurobarometer Survey, Social Entrepreneurship and Youth, marzo 2023: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G., European Commission, 2016, JRC Science Hub: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911>



# Modulo 5

## REWIND PIANO FORMATIVO

Innovazione metodologica e di processo:  
Adattarsi al cambiamento digitale e  
tecnologico per la trasformazione aziendale

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione  
dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023

I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

## Indice

Indice	3
Elenco delle tabelle	5
Elenco delle figure	5
Introduzione del Modulo	6
Risultati dell'apprendimento	7
Parte Teorica	8
1. Il Processo di innovazione	8
1.1 Cos'è il Processo di innovazione?	8
1.2 Mappatura e ottimizzazione dei processi	9
1.3 Tipi di innovazione del processo	11
1.4 Esempi di innovazioni di processo	12
2. Le fasi della riprogettazione dei processi aziendali	13
2.1 Sei fasi di riprogettazione dei processi aziendali	13
2.2 Definizione di Scopo e Obiettivi	14
2.3 Riprogettazione dei Processi Aziendali	15
2.4 L'implementazione dei processi ri-progettati	16
3. I vantaggi della ridefinizione dei processi chiave	17
4. Come la tecnologia contribuisce alla riprogettazione dei Processi Aziendali	19
4.1 Riprogettazione dei processi aziendali con la tecnologia	19
4.2 L'impatto della tecnologia sui processi aziendali	20
4.3 Le fasi coinvolte nella riprogettazione dei processi aziendali con la tecnologia	20
4.4 Vantaggi della riprogettazione dei processi aziendali utilizzando la tecnologia	21
4.5 Le migliori pratiche per la riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia	23
5. Catalizzatore di trasformazione digitale per la trasformazione del	

processo	25
5.1 Comprendere la trasformazione digitale	25
5.2 Il ruolo della trasformazione digitale nella trasformazione dei processi	26
5.3 Le strategie per sfruttare la trasformazione digitale per guidare la trasformazione dei processi	27
5.4 Fattori di successo	28
5.5 Fattori di fallimento	29
Sommario	30
Suggerimenti	30
Attività di formazione	31
Esercizi di autovalutazione	31
Riferimenti	36

## Elenco delle tabelle

## Elenco delle figure

Figura 1: Mappatura dell'innovazione (fonte: [pixabay](#))

Figura 2: Sei fasi di riprogettazione dei processi aziendali

Figura 3: Ridisegnare i processi aziendali

Figura 4: Riprogettazione dei processi aziendali (fonte: [envato](#))

Figura 5: Impatto della tecnologia sui processi aziendali

Figura 6: I 3 vantaggi della riprogettazione dei processi aziendali basati sulla tecnologia

Figura 7: Riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia (fonte [pixabay](#))

## Introduzione al modulo

Questo modulo è diviso in 5 unità, nell'Unità 1 inizieremo a spiegare l'innovazione di processo e la sua importanza per le operazioni aziendali, in quanto mira a migliorare l'intero processo produttivo per renderlo più efficace ed efficiente. Continueremo con l'Unità 2, descrivendo la riprogettazione dei processi aziendali e le sue sei fasi che aiutano a migliorare la produttività e l'efficienza nel business. Nell'unità 3 saranno anche menzionati la sua attuazione e i suoi benefici. Nell'Unità 4, verranno illustrati l'impatto, i passaggi, i benefici e le migliori pratiche della riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia, riferendosi all'uso di strumenti e soluzioni digitali per trasformare e ottimizzare i processi esistenti. Per finire, nell'Unità 5, è spiegata l'importanza dell'integrazione della tecnologia digitale in tutte le aree di un'azienda (trasformazione digitale), insieme ad alcuni fattori di successo e di fallimento delle innovazioni metodologiche e di processo.

### **Processo di innovazione – Comprensione del problema:**

<https://www.youtube.com/watch?v=R5Zjq7a3ImU>

### **Le 5 fasi del processo di innovazione | Kuczmariski:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Pz6mhbdD6WnQ>

### **Mappatura dei processi:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Y7g8vWv1IVk>

### **Riprogettazione dei processi aziendali:**

<https://www.youtube.com/watch?v=v-jAf7L2Uak>

### **Trasformazione digitale:**

<https://www.youtube.com/watch?v=508CR1fd8ws>

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il/la partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

### Descrizione dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo si concentra sul miglioramento del processo di produzione aziendale attraverso la conoscenza dell'innovazione, della mappatura e dell'ottimizzazione dei processi, nonché sullo sviluppo di capacità di pensiero innovativo e consapevolezza della trasformazione digitale per un totale di 10 ore di apprendimento.

Azioni/ Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
Scopri come migliorare l'intero processo di produzione della tua azienda per renderla più efficace ed efficiente.	<p>Sapere il significato d'innovazione di processo.</p> <p>Comprendere concetti su mappatura e ottimizzazione dei processi</p> <p>Identificare le sei fasi del Riprogettazione dei Processi Aziendali (RPA).</p> <p>Comprendere l'impatto della tecnologia nella RPA.</p> <p>Identificare le fasi del RPA guidato dalla tecnologia;</p>	<p>Capacità di pensiero innovativo.</p> <p>Pensiero critico e innovativo, alfabetizzazione informativa, pensiero compositivo, gestione delle idee.</p>	<p>Applicare il processo di innovazione di base nella tua azienda</p> <p>Applicare la mappatura e l'ottimizzazione dei processi.</p>

	Comprendere la trasformazione digitale.		
<p>Ore di apprendimento guidato: 5</p> <p>Ore di studio autonomo: 3</p> <p>Ore di valutazione: 2</p> <p>Ore totali di apprendimento: 10</p>			

## Parte Teorica

### 1. Il Processo di innovazione

#### 1.1 Cos'è il Processo di innovazione?

L'innovazione di processo si riferisce alla realizzazione di un metodo di produzione significativamente migliorato che può includere delle modifiche tecniche, di attrezzature e software. Queste modifiche hanno in genere lo scopo di ridurre i costi unitari, di aumentare la qualità o di introdurre prodotti nuovi o migliorati.

L'innovazione dei processi comprende anche metodi nuovi o migliorati per la creazione e la fornitura di servizi che possono modificare le apparecchiature, il software o le procedure. Ad esempio, potrebbe includere il tracciamento GPS per i servizi di trasporto, un nuovo sistema di prenotazione in un'agenzia di viaggi o lo sviluppo di nuove tecniche di gestione dei progetti in una società di consulenza.

Inoltre, l'innovazione di processo si applica anche alle attività di supporto ausiliarie come l'acquisto, la contabilità, l'informatica e la manutenzione. L'implementazione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nuove o migliorate è considerata un'innovazione di processo quando è intesa a migliorare l'efficienza e/o la qualità di un'attività accessoria o ausiliaria.

#### 1.2 Mappatura e ottimizzazione dei processi

La mappatura e l'ottimizzazione dei processi sono metodologie essenziali utilizzate per identificare le inefficienze nei processi esistenti e per realizzare dei miglioramenti.

La fase di mappatura del processo prevede la visualizzazione del flusso di processo corrente e l'identificazione delle aree che causano ritardi o errori. Questo si ottiene in genere attraverso una mappa del processo che è una rappresentazione grafica che mostra il flusso di input, output e le azioni intraprese in ogni fase.



Figura 1: Mappatura dell'innovazione (fonte: [pixabay](https://pixabay.com))

Una volta mappato il processo attuale, il passo successivo è quello di ottimizzarlo. L'identificazione delle aree in cui è possibile apportare dei miglioramenti, la realizzazione di modifiche per ridurre gli sprechi, aumentare l'efficienza e migliorare la qualità. Esistono diverse tecniche che possono essere utilizzate per ottimizzare un processo, tra cui la mappatura del flusso di valore (VSM), Six Sigma, Lean Manufacturing e Kaizen.

La mappatura del flusso di valore è una tecnica di produzione snella utilizzata per analizzare il flusso di materiali e le informazioni necessarie per portare un prodotto o un servizio a un cliente. Questo approccio aiuta a identificare le aree di spreco nel processo e a sviluppare delle strategie per eliminarle.

Six Sigma è un approccio basato sui dati per il miglioramento dei processi che mira a ridurre i difetti e la variabilità nei processi. Questo approccio utilizza l'analisi statistica per identificare le aree di miglioramento e sviluppare strategie per eliminare i difetti.

Lean manufacturing è un approccio che si concentra sulla riduzione al minimo degli sprechi e sulla massimizzazione dell'efficienza nel processo di produzione. Questo approccio comporta l'identificazione e l'eliminazione delle attività senza valore aggiunto e la razionalizzazione delle fasi rimanenti.

Guarda il video su Lean e Six Sigma [qui](#)

Kaizen è una filosofia che incoraggia piccoli miglioramenti incrementali nel tempo ai processi. Questo approccio consente ai dipendenti di identificare le aree di miglioramento e di implementare i cambiamenti.

Utilizzando le metodologie di mappatura e di ottimizzazione dei processi, le aziende possono identificare le inefficienze e sviluppare delle strategie per migliorare i loro processi. Questo può portare a una maggiore efficienza, costi ridotti, a una migliore qualità e una maggiore soddisfazione del cliente.

### 1.3 Tipi di innovazione del processo

L'innovazione di processo è un aspetto importante dell'operatività aziendale che mira a valorizzare l'intero processo produttivo per renderlo più efficace ed efficiente. Si tratta di vari tipi di innovazione che aiutano le aziende a migliorare le loro operazioni in diverse aree.

Il primo tipo di innovazione di processo è l'innovazione della produzione che si concentra sul miglioramento dei processi di produzione. Questo può essere ottenuto attraverso l'uso di tecnologie, attrezzature e processi avanzati. Ad esempio, un'azienda può adottare un software per semplificare il reparto di progettazione, risultando i progetti più moderni e rendere il processo di produzione più efficiente ed efficace.

Un altro tipo di innovazione di processo è l'innovazione dei servizi di supporto che comporta il miglioramento dei servizi all'interno dell'azienda. Questi possono includere lo sviluppo di nuovi prodotti, la contabilità, la manutenzione e il controllo. Migliorando questi servizi, un'azienda può rendere le sue operazioni più efficaci ed efficienti.

L'innovazione nella distribuzione è un altro importante tipo di innovazione di processo. Si tratta di migliorare strumenti, software e tecniche che rendono la catena di approvvigionamento e distribuzione dell'azienda più efficiente ed efficace. Ad esempio, l'uso di codici a barre, software di spedizione e sistemi di tracciamento possono aiutare a semplificare il processo di consegna e a garantire la consegna puntuale dei prodotti.

Altri tipi di innovazione di processo includono l'innovazione dell'efficienza dei processi e l'innovazione del modello di business. L'innovazione dell'efficienza dei processi si concentra sul miglioramento dell'efficienza dei processi

esistenti, mentre l'innovazione del modello di business comporta la creazione di nuovi modelli di business o la modifica di quelli esistenti per soddisfare le mutevoli richieste del mercato.

Nel complesso, l'innovazione dei processi svolge un ruolo fondamentale nel migliorare le operazioni di un'azienda e rimanere competitiva nell'ambiente aziendale dinamico di oggi. Comprendendo i vari tipi di innovazione dei processi e identificando le aree di miglioramento, le aziende possono migliorare i loro processi, ridurre i costi e aumentare la produttività.

## 1.4 Esempi di innovazioni di processo

L'innovazione di processo è un aspetto chiave della crescita e dello sviluppo del business e può assumere molte forme.

Metodi innovativi per servire i clienti possono essere creati utilizzando una tecnologia intelligente, offrendo una soluzione a lungo termine che riduce al minimo i costi operativi. Per conferenze, lezioni e riunioni, ad esempio, strutture per il fitness e lo sport, organizzatori di eventi, networking e istruttori hanno adottato piattaforme popolari come Skype, Facebook Live, Instagram Live e Zoom. Attualmente stanno anche progettando una nuova soluzione su misura per il mercato online.

Ad esempio, durante la pandemia, la Brasserie La Marmotte ha introdotto "La Boîte" che è stato un cambiamento significativo nella sua strategia economica. Questo piccolo birrificio di Bienne si è reso conto che i suoi clienti richiedevano pasti consegnati alle loro porte, non birra, dopo aver notato un calo delle vendite di birra a causa dei blocchi. Per questo motivo mentre lavoravano da casa hanno preso la decisione di vendere pasti stagionali in scatola e consegnarli ai loro consumatori. Cambiando la loro strategia aziendale, hanno dovuto affrontare la paura di perdere la chiarezza della loro offerta di valore a seguito della crisi e collaborare con altri ristoranti e chef desiderosi di sviluppare ricette originali che potessero essere inscatolate.

In conclusione, le innovazioni di processo possono assumere molte forme e hanno svolto un ruolo importante nella crescita e nel successo delle aziende in vari settori. Implementando metodi nuovi e migliorati per la produzione, la distribuzione e i servizi accessori, le aziende possono aumentare la loro

efficienza, riducendo i costi e migliorando la qualità del prodotto, guadagnando un vantaggio competitivo sul mercato.

## 2. Le fasi della riprogettazione dei processi aziendali

### 2.1 Sei fasi di riprogettazione dei processi aziendali

La riprogettazione dei processi aziendali è un'impresa complessa e sfaccettata che richiede un notevole investimento di tempo e di risorse.

Tuttavia, i potenziali benefici di una riprogettazione dei processi aziendali possono essere sostanziali, che vanno dal miglioramento della produttività e dell'efficienza all'aumento della soddisfazione e della fedeltà dei clienti.

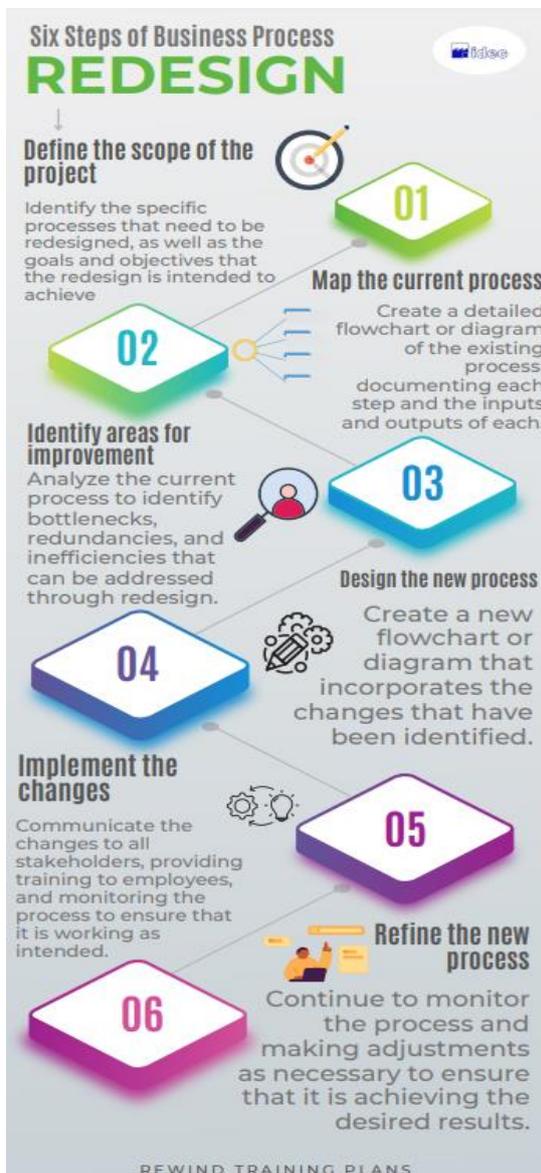


Figura 2: Sei fasi di riprogettazione dei processi aziendali

Per ottenere questi benefici, le organizzazioni devono seguire un approccio sistematico e rigoroso al processo di riprogettazione che in genere comporta diversi passaggi chiave.

Controlla questo website:

<https://www.heflo.com/blog/bpm/business-process-reengineering->

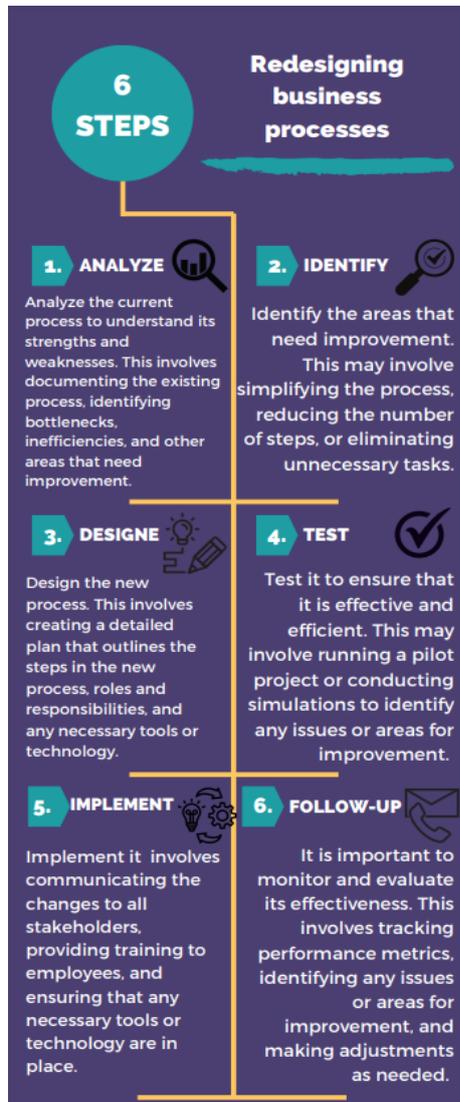
[examples/](#) per saperne di più sul RPA (riprogettazione processi aziendali) e su alcuni esempi di successo.

## 2.2 Definizione di Scopo e Obiettivi

Quando si intraprende un progetto di riprogettazione dei processi aziendali, stabilire lo scopo e gli obiettivi chiari è un passo fondamentale. Gli obiettivi forniscono una tabella di marcia per la riprogettazione e definiscono l'ambito del progetto. Ecco alcune procedure consigliate per stabilire lo scopo e gli obiettivi:

1. Inizia definendo chiaramente il problema che il progetto di riprogettazione intende affrontare. Analizza il processo corrente per identificare gli ostacoli, le inefficienze o altre aree che causano problemi all'organizzazione.
2. È importante coinvolgere tutte le parti interessate nel processo di definizione dello scopo e degli obiettivi. Ciò include dipendenti, clienti e altre parti interessate alla riprogettazione.
3. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici e misurabili in modo che i progressi possano essere monitorati e valutati. Ad esempio, un obiettivo potrebbe essere quello di ridurre il tempo per elaborare un ordine di un cliente da 10 a 5 giorni.
4. Lo scopo e gli obiettivi devono essere allineati con gli obiettivi strategici generali dell'organizzazione. Ad esempio, se l'obiettivo strategico dell'organizzazione è aumentare la soddisfazione del cliente, lo scopo e gli obiettivi per il progetto di riprogettazione dovrebbero essere focalizzati sul miglioramento dell'esperienza del cliente.
5. Quando si stabiliscono lo scopo e gli obiettivi è importante considerare eventuali vincoli che possano influire sulla riprogettazione. Può includere limitazioni di risorse, tempo o altri fattori che possono influire sulla capacità di raggiungere determinati obiettivi.
6. È importante stabilire una tempistica per raggiungere lo scopo e gli obiettivi del progetto di riprogettazione. Questo può garantire dei progressi e che il progetto rimanga sulla buona strada.

Seguendo queste buone pratiche, le organizzazioni possono stabilire lo scopo e gli obiettivi in modo chiaro e raggiungibili per il loro progetto di riprogettazione dei processi aziendali.



## 2.3 Riprogettazione dei Processi Aziendali

La riprogettazione dei processi aziendali comporta l'analisi del processo attuale, l'identificazione delle aree di miglioramento e la creazione di un nuovo processo più efficiente ed efficace. Per riprogettare un processo aziendale si consiglia di seguire le procedure seguenti:

Seguendo queste buone pratiche, le organizzazioni possono riprogettare i propri processi aziendali per renderli più efficienti ed efficaci. La riprogettazione dei processi aziendali può aiutare le organizzazioni a migliorare la produttività, a ridurre i costi e a migliorare la soddisfazione dei clienti. È importante coinvolgere tutte le parti interessate nel processo di riprogettazione per garantire che il nuovo processo sia allineato con lo scopo e gli obiettivi dell'organizzazione e che sia sostenibile a lungo termine.

Figura 3: Ridisegnare i processi aziendali



Figura 4: Riprogettazione dei processi aziendali (fonte [envato](#))

## 2.4 L'implementazione dei processi ri-progettati

L'implementazione di un processo aziendale ri-progettato può essere un compito complesso e impegnativo. Per garantire che il nuovo processo sia implementato con successo è importante seguire un approccio strutturato che includa comunicazione, formazione, un piano di implementazione, tecnologia, monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo.

La comunicazione è un fattore chiave per garantire il successo dell'attuazione di un processo ri-progettato. L'organizzazione deve comunicare le modifiche a tutte le parti interessate inclusi i dipendenti, i clienti e i fornitori. Ciò può essere ottenuto attraverso una varietà di metodi, come riunioni, aggiornamenti e-mail e sessioni di formazione.

I dipendenti devono essere formati sul nuovo processo per garantire che siano in grado di svolgere efficacemente i loro ruoli. Questa formazione dovrebbe essere adattata alle esigenze specifiche di ciascun dipendente e dovrebbe includere esempi pratici ed esperienze pratiche.

Dovrebbe svilupparsi un piano di attuazione che delinei le misure specifiche che saranno adottate per attuare il nuovo processo e dovrebbe includere le scadenze, i traguardi e le responsabilità.

La tecnologia può svolgere un ruolo chiave nell'implementazione di successo di un processo ri-progettato. L'organizzazione deve garantire che

sia presente qualsiasi tecnologia necessaria e che i dipendenti siano addestrati a utilizzarla in modo efficace.

Dopo che il nuovo processo è stato implementato, è importante monitorare le prestazioni e valutare l'efficacia. Questo comporta il monitoraggio delle metriche delle prestazioni e l'identificazione di eventuali problemi o aree di miglioramento.

Il miglioramento continuo è essenziale per garantire che il processo ri-progettato rimanga efficace ed efficiente nel tempo. Questo implica un monitoraggio e una valutazione continui e l'adeguamento necessario.

L'implementazione di un processo aziendale ri-progettato può essere impegnativo, ma seguire un approccio strutturato può garantire il successo.

### 3. I vantaggi della ridefinizione dei processi chiave

Ridefinire i processi implica ripensare il modo in cui viene svolto il lavoro e semplificare le operazioni per migliorare l'efficienza e l'efficacia. In questo capitolo, esploreremo i vantaggi della ridefinizione dei processi chiave e come può aiutare le aziende a stare al passo con la concorrenza.

La ridefinizione dei processi chiave può aiutare le aziende a migliorare la loro efficienza, a ridurre i costi, a migliorare la qualità della loro produzione, aumentare la soddisfazione dei clienti e aumentare l'innovazione. Ora esploreremo ulteriormente questi vantaggi della ridefinizione dei processi chiave.

- Maggiore efficienza

Questo può ridurre il tempo necessario per completare le attività e diminuire il numero di errori che si verificano. Automatizzando determinate attività, le aziende possono anche ridurre la necessità di interventi manuali che possono migliorare ulteriormente l'efficienza.

- Riduzione dei costi

Semplificando le operazioni ed eliminando i passaggi non necessari, le aziende possono ridurre i costi di manodopera e migliorare l'utilizzo delle

risorse. Ad esempio, automatizzando determinate attività, le aziende possono ridurre il numero di dipendenti necessari per completare un particolare processo.

- Qualità migliorata

Identificando ed eliminando gli errori nel processo, le aziende possono garantire che il prodotto finale sia di qualità superiore. Implementando misure di controllo della qualità e dell'automatizzazione di determinate attività, le aziende possono anche ridurre il numero di difetti che si verificano.

- Maggiore soddisfazione del cliente

Migliorando l'efficienza e la qualità, le aziende possono fornire prodotti e servizi più velocemente e con una qualità superiore, portando a una maggiore soddisfazione del cliente. Inoltre, implementando i riscontri dei clienti nel processo, le aziende possono soddisfare meglio le loro esigenze e aspettative.

- Maggiore innovazione

Le aziende possono identificare nuove opportunità di miglioramento e innovazione. Ciò può portare allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o al miglioramento di quelli esistenti. Ridefinendo continuamente i processi, le aziende possono stare al passo con la concorrenza e promuovere l'innovazione.

In conclusione, le aziende dovrebbero valutare regolarmente i loro processi e identificare le aree di miglioramento per rimanere competitive e raggiungere il successo.

Controlla qui alcuni esempi reali di RPA:

<https://www.jcurve.com/blog/3-business-process-reengineering-examples/>

## 4. Come la tecnologia contribuisce alla riprogettazione dei Processi Aziendali

### 4.1 Riprogettazione dei processi aziendali con la tecnologia

La tecnologia ha rivoluzionato il modo di operare delle aziende nell'era moderna. Con la crescente disponibilità di strumenti e soluzioni digitali, le organizzazioni possono semplificare e automatizzare i loro processi per ottenere maggiore efficienza, precisione e produttività. La riprogettazione dei processi aziendali (RPA) abilitata dalla tecnologia si riferisce all'uso di strumenti e soluzioni digitali per trasformare e ottimizzare i processi esistenti. Sfruttando la tecnologia, le aziende possono migliorare le loro operazioni e soddisfare meglio le esigenze in evoluzione dei clienti e delle parti interessate.

La RPA abilitata dalla tecnologia comporta una valutazione completa dei processi esistenti, identificando le inefficienze, le ridondanze e gli ostacoli. Sfruttando gli strumenti digitali, le aziende possono semplificare i processi, automatizzare le attività ripetitive e ottimizzare i flussi di lavoro. Questo approccio consente alle organizzazioni di ottenere tempi di consegna più rapidi, di ridurre i costi operativi e di migliorare la qualità complessiva dei loro prodotti e servizi.

Per comprendere meglio l'importanza della tecnologia mirata al miglioramento dei processi aziendali, guarda questo video: <https://www.youtube.com/watch?v=cZQ4liMtam0>.

### 4.2 L'impatto della tecnologia sui processi aziendali

La tecnologia svolge un ruolo importante nella riprogettazione dei processi aziendali, con vari tipi di tecnologie.

Alcune delle più utilizzate per la riprogettazione dei processi aziendali includono (vedere la Figura 5) i sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*), i sistemi CRM (*Customer Relationship Management*), gli strumenti di *Business*

Intelligence (BI) e strumenti Analitici e l'automazione della robotica nei processi (ARP).

### 4.3 Le fasi coinvolte nella riprogettazione dei processi aziendali con la tecnologia

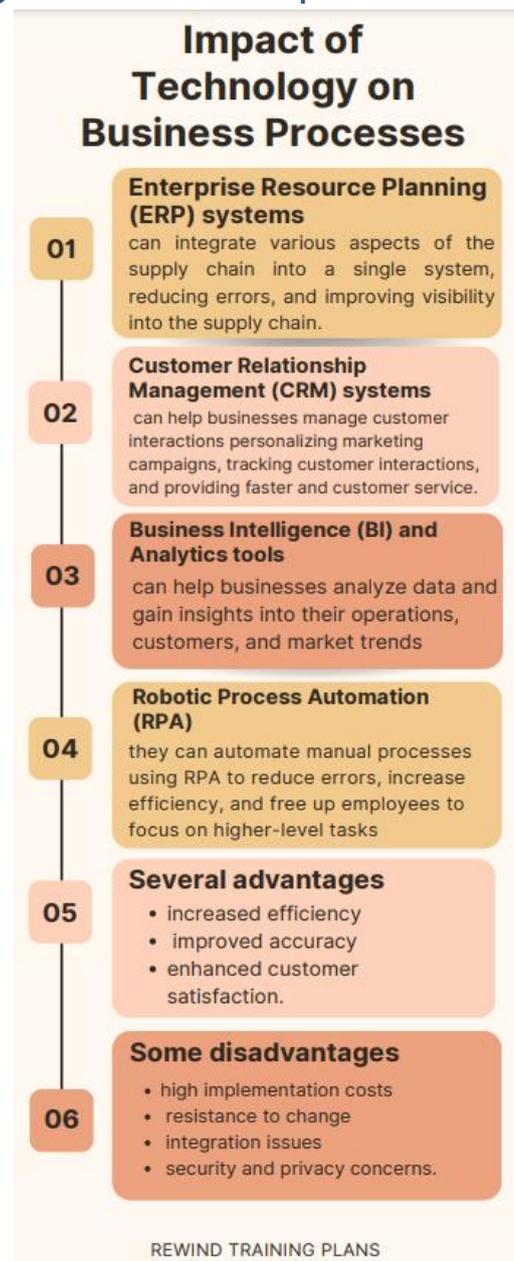
La riprogettazione dei processi aziendali utilizzando la tecnologia richiede un approccio sistematico per garantire un'implementazione di successo. Questo capitolo descrive i passaggi nella riprogettazione dei processi aziendali con la tecnologia.

1°: Identificare i processi da ridisegnare. Questo comporta l'identificazione dei processi aziendali chiave che richiedono miglioramenti, ad esempio quelli che richiedono tempo sono soggetti a errori o sono inefficienti.

Figura 5: Impatto della tecnologia sui processi aziendali

2°: Analisi dei processi attuali. Questo comporta la documentazione dei processi correnti, l'identificazione degli ostacoli e l'analisi dei dati per comprendere le cause principali delle inefficienze. Questo passaggio fornisce una linea di base per il confronto con i nuovi processi e aiuta a identificare le aree che richiedono dei miglioramenti.

3°: Identificare le soluzioni tecnologiche. Ciò comporta la ricerca e l'identificazione di soluzioni tecnologiche in grado di affrontare le inefficienze identificate nei processi attuali.



4°: Progettare i nuovi processi tenendo conto delle soluzioni tecnologiche identificate. I nuovi processi dovrebbero essere semplificati, efficienti e allineati con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Dovrebbe anche considerare fattori umani, come la formazione e il supporto ai dipendenti per garantire un'implementazione desiderata.

5°: Testare i nuovi processi in un ambiente controllato per garantire che soddisfino i requisiti dell'organizzazione e si allineino con gli obiettivi strategici. I test dovrebbero coinvolgere gli utenti finali e le parti interessate per garantire il loro consenso e supporto.

6°: Implementare le modifiche. Questo comporta l'implementazione di nuovi processi e soluzioni tecnologiche nell'organizzazione. L'attuazione dovrebbe essere graduale per ridurre il rischio di perturbazioni e consentire un miglioramento continuo.

In conclusione, la riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia richiede un approccio sistematico per garantire una buona implementazione. Seguendo questi passaggi, le organizzazioni possono semplificare le operazioni, migliorare l'efficienza e aumentare la soddisfazione dei clienti.

## 4.4 Vantaggi della riprogettazione dei processi aziendali utilizzando la tecnologia

La riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia offre numerosi vantaggi alle organizzazioni. Maggiore efficienza, maggiore precisione, maggiore soddisfazione del cliente, risparmio sui costi e migliore processo decisionale sono solo alcuni dei vantaggi. Sfruttando questi benefici, le organizzazioni possono ottenere un vantaggio competitivo, migliorare le loro operazioni e soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

Uno dei principali vantaggi è l'aumento dell'efficienza. Automatizzando le attività manuali e semplificando i processi, le aziende possono ridurre il tempo e le risorse necessarie per completare le attività. Questo porta ad un aumento della produttività, alla riduzione dei costi e al miglioramento dell'efficienza operativa. Con la tecnologia, le organizzazioni possono anche monitorare le loro operazioni in tempo reale, potendo così identificare e affrontare rapidamente le inefficienze.

Un altro vantaggio è una maggiore precisione. Automatizzando le attività manuali, la tecnologia riduce il rischio di un errore umano.

Questo si traduce in un minor numero di errori, rilavorazioni ridotte e maggiore precisione dei dati.

Con una maggiore precisione, le organizzazioni possono prendere decisioni migliori, allocare le risorse in modo più efficace e ridurre al minimo i rischi.



Figura 6: I 3 vantaggi della tecnologia. Riprogettazione dei processi aziendali

## 4.5 Le migliori pratiche per la riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia

La prima migliore pratica per la riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia è il coinvolgimento delle parti interessate. Il coinvolgimento di tutte le parti interessate nel processo, inclusi gli utenti finali, professionisti IT e dirigenti. Coinvolgendo tutte le parti interessate, le organizzazioni possono garantire che tutti abbiano una chiara comprensione degli obiettivi, delle tempistiche e delle aspettative del progetto. Ciò promuove anche il buy-in e la proprietà del progetto, aumentando la probabilità di un'implementazione di successo.

La seconda migliore pratica è l'allineamento con gli obiettivi strategici. La riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia dovrebbe allinearsi con gli obiettivi strategici e la visione dell'organizzazione. Questo garantisce che la riprogettazione contribuisca agli obiettivi generali e alla missione dell'organizzazione. Dovrebbe anche considerare l'arena competitiva, assicurando che fornisca un vantaggio competitivo.

La terza migliore pratica consiste nel dare priorità ai processi. Le organizzazioni dovrebbero dare priorità ai processi da riprogettare in base al loro impatto sul business. Ciò comporta l'identificazione dei processi più critici che richiedono miglioramenti, ad esempio quelli che richiedono tempo, sono soggetti a errori o sono inefficienti. Le organizzazioni possono concentrare i loro sforzi su quelle aree che offrono i vantaggi più significativi.

La quarta migliore pratica consiste nella progettazione per la scalabilità. La riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia dovrebbe essere progettata per adattarsi alla crescita e al cambiamento futuri. Ciò comporta la progettazione di processi scalabili per soddisfare l'aumento della domanda e in grado di adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente aziendale. Progettando per la scalabilità, le organizzazioni possono garantire che i loro processi rimangano efficienti ed efficaci a lungo termine.

La miglior pratica finale è il monitoraggio e la misurazione delle prestazioni. Le organizzazioni dovrebbero stabilire indicatori chiave di prestazione (*Key Performance Indicators*) per misurare il successo della riprogettazione dei processi aziendali basati sulla tecnologia. I KPI devono essere allineati con

gli obiettivi strategici dell'organizzazione e fornire dati misurabili sull'impatto della riprogettazione.

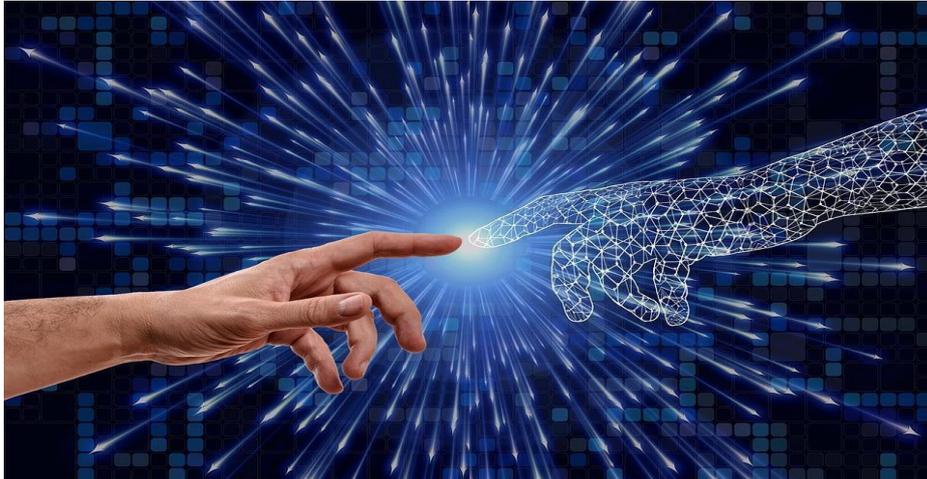


Figura 7: Riprogettazione dei processi aziendali con l'utilizzo della tecnologia  
(fonte [pixabay](#))

Monitorando e misurando le prestazioni, le organizzazioni possono identificare le aree di miglioramento e garantire che la riprogettazione stia raggiungendo gli obiettivi previsti.

## 5. Catalizzatore di trasformazione digitale per la trasformazione del processo

### 5.1 Comprendere la trasformazione digitale

La trasformazione digitale è diventata una parola d'ordine nel mondo degli affari di oggi. Si riferisce all'integrazione della tecnologia digitale in tutte le aree di un'azienda con conseguenti cambiamenti nel modo in cui le aziende operano e forniscono valore ai clienti. La trasformazione digitale è stata guidata da una serie di fattori tra cui i cambiamenti nelle aspettative dei clienti, l'aumento delle tecnologie e la necessità di agilità e innovazione di fronte alle mutevoli condizioni del mercato.

Uno dei fattori chiave della trasformazione digitale è il cambiamento delle aspettative dei clienti. I consumatori di oggi si aspettano esperienze digitali senza soluzione di continuità su tutti i punti di contatto e le aziende che non riescono a fornirle rischiano di rimanere indietro. Anche le tecnologie dirompenti come il cloud computing, l'intelligenza artificiale e l'*Internet of Things* (IoT) stanno guidando la trasformazione digitale offrendo nuove opportunità di automazione, personalizzazione e ottimizzazione.

Sebbene la trasformazione digitale presenti molti vantaggi, presenta anche sfide significative. Una delle maggiori sfide è la necessità di modernizzare i sistemi e i processi legacy. I sistemi legacy spesso mancano della flessibilità e dell'agilità necessarie per stare al passo con le esigenze della trasformazione digitale, rendendo difficile l'integrazione di nuove tecnologie e processi. Anche le centrali dati e i problemi di sicurezza informatica sono sfide comuni che le organizzazioni devono superare.

Nonostante queste sfide, la trasformazione digitale è diventata un motore essenziale della trasformazione dei processi. Nel prossimo capitolo, esploreremo il ruolo della trasformazione digitale nella trasformazione dei processi in modo più dettagliato.

## 5.2 Il ruolo della trasformazione digitale nella trasformazione dei processi

La trasformazione digitale è un catalizzatore per la trasformazione dei processi, consentendo alle organizzazioni di reinventare i propri processi e creare nuovo valore per i clienti. In questo capitolo, esamineremo casi di studio di organizzazioni che hanno sfruttato con successo le tecnologie digitali per trasformare i loro processi e creare nuove opportunità di crescita e innovazione.

Un esempio di un'azienda che ha sfruttato con successo le tecnologie digitali per trasformare i propri processi è Amazon che ha trasformato il settore della vendita al dettaglio implementando processi digital-first che danno priorità all'esperienza e alla convenienza del cliente. L'azienda ha implementato una serie di tecnologie, tra cui algoritmi di apprendimento automatico che ottimizzano le raccomandazioni sui prodotti, automazione

dei processi robotici che automatizza la gestione dell'inventario e sensori IoT che consentono il monitoraggio in tempo reale delle spedizioni.

Un altro esempio è GE Aviation che ha trasformato i suoi processi produttivi implementando strumenti digitali che consentono il monitoraggio in tempo reale e l'ottimizzazione dei processi produttivi. L'azienda ha inoltre implementato algoritmi di analisi predittiva che consentono di rilevare potenziali problemi prima che si verifichino, riducendo i tempi di inattività e aumentando l'efficienza.

Questi esempi dimostrano l'impatto significativo che le tecnologie digitali possono avere sui processi aziendali.

## 5.3 Le strategie per sfruttare la trasformazione digitale per guidare la trasformazione dei processi

La trasformazione digitale offre alle organizzazioni un potente strumento per guidare la trasformazione dei processi, ma presenta anche una serie di sfide. In questo capitolo esploriamo le strategie per superare queste sfide e sfruttare la trasformazione digitale per trasformare i processi.

Una strategia per sfruttare la trasformazione digitale è quella di progettare processi Digital-first che diano priorità all'esperienza e alla convenienza del cliente. Ciò comporta la rivisitazione dei processi da zero per sfruttare le tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale, l'apprendimento automatico e l'*Internet of Things*. Progettando processi ottimizzati per i canali digitali, le organizzazioni possono migliorare la soddisfazione dei clienti e ridurre i costi.

Un'altra strategia è quella di costruire team agili in grado di rispondere rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato. I team agili sono interfunzionali e hanno il potere di prendere decisioni a livello di team, consentendo alle organizzazioni di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti e alle tendenze del mercato. Adottando metodologie agili, le organizzazioni possono ridurre il *time-to-market*, minimizzare i rischi e aumentare l'innovazione.

Una terza strategia è investire nell'analisi dei dati e nell'automazione. In questo modo le organizzazioni possono semplificare i processi, ridurre i costi e migliorare il processo decisionale. Ciò comporta l'utilizzo dei dati per identificare le inefficienze e le aree di miglioramento e l'automazione dei processi per ridurre l'onere per i dipendenti umani e migliorare l'accuratezza.

Una quarta strategia sarebbe la costruzione di una cultura dell'innovazione che incoraggi la sperimentazione e l'assunzione di rischi. Ciò comporta la possibilità per i dipendenti di sperimentare nuove idee e tecnologie e fornire loro le risorse e il supporto di cui hanno bisogno per avere successo.

Infine, una quinta strategia per sfruttare la trasformazione digitale è quella di dare priorità alla sicurezza e alla privacy dei dati, via via che le organizzazioni adottano nuove tecnologie e processi digitali. Ciò richiede solide misure di sicurezza, la conformità alle normative e agli standard pertinenti.

## 5.4 Fattori di successo

Ci sono diversi fattori di successo che le organizzazioni devono considerare per garantire che i loro sforzi di innovazione siano allineati con i loro obiettivi e si traducano in progressi significativi. In questo capitolo, esploriamo alcuni dei fattori di successo più critici per le innovazioni metodologiche e di processo.

Uno dei fattori di successo più critici è avere chiaro lo scopo e gli obiettivi dell'organizzazione. Questo include la definizione di ciò che l'organizzazione spera di ottenere attraverso l'innovazione e come questo contribuirà alla sua strategia complessiva. Una chiara comprensione degli obiettivi garantisce che gli sforzi di innovazione siano allineati con la missione e che le risorse siano allocate in modo efficace.

Un approccio strutturato all'innovazione è un altro fattore critico di successo, in quanto aiuta a identificare le opportunità, a sviluppare, a testare le idee e a implementare le stesse. Il processo di innovazione dovrebbe essere sufficientemente flessibile da consentire cambiamenti mentre vengono raccolte nuove informazioni e sorgono nuove sfide.

L'innovazione richiede investimenti che includono finanziamenti, competenze e tempo. È fondamentale disporre di un budget per gli sforzi di innovazione e allocare le risorse in modo efficace per garantire che siano utilizzate per raggiungere i risultati desiderati.

La collaborazione e la comunicazione sono anche fattori di successo essenziali per le innovazioni metodologiche e di processo. Una comunicazione efficace garantisce un'efficace condivisione delle informazioni che può aiutare a identificare nuove opportunità e sfide che possono sorgere durante il processo di innovazione. La collaborazione aiuta a riunire prospettive e idee diverse, che possono portare a soluzioni più innovative.

Infine, il miglioramento continuo dei processi innovativi è un fattore critico di successo per le innovazioni metodologiche e di processo. È anche essenziale creare un ambiente che incoraggi la sperimentazione, abbracci il fallimento come opportunità di apprendimento e premi il pensiero creativo.

## 5.5 Fattori di fallimento

Il fallimento dell'innovazione può essere costoso sia in termini di tempo sia di risorse e può anche avere un impatto negativo sul morale dei dipendenti e sulla fiducia nella capacità dell'organizzazione di innovare. In questo capitolo, esploriamo alcuni dei fattori di fallimento più critici per le innovazioni metodologiche e di processo.

Uno dei principali fattori di fallimento è la mancanza di un chiaro scopo e degli obiettivi dell'organizzazione. È improbabile che gli sforzi di innovazione che non sono allineati con la missione, la visione e la strategia dell'organizzazione producano risultati significativi.

Un altro fattore di fallimento è l'assenza di un processo di innovazione strutturato che può comportare spreco di risorse e opportunità perse.

L'innovazione richiede un approccio strutturato che include l'ideazione, la valutazione, la sperimentazione e l'implementazione.

Risorse insufficienti possono anche essere un fattore di fallimento per le innovazioni metodologiche e di processo. Le organizzazioni che non dispongono delle risorse necessarie (tempo e denaro) possono avere difficoltà a compiere progressi significativi nei loro sforzi di innovazione. Inoltre, la resistenza al cambiamento è un altro fattore negativo, poiché l'innovazione richiede la volontà di sfidare lo status quo e abbracciare nuovi modi di fare le cose.

Infine, anche la mancanza di una cultura dell'innovazione può essere un fattore di fallimento. L'innovazione richiede una cultura che incoraggia la sperimentazione, abbraccia il fallimento come opportunità di apprendimento e premia il pensiero creativo.

## Sommario

Questo modulo si concentra sull'innovazione di processo che si riferisce all'implementazione di metodi di produzione nuovi o significativamente migliorati nel mondo degli affari con l'obiettivo di ridurre i costi, di aumentare la qualità e di introdurre nuovi prodotti. Implica la mappatura dei processi, l'ottimizzazione e l'uso di metodologie come la mappatura del flusso di valore, Six Sigma, Lean manufacturing e il Kaizen.

Inoltre, viene menzionata la riprogettazione dei processi aziendali che segue sei passaggi: definizione dello scopo e degli obiettivi, analisi dei processi correnti, identificazione di soluzioni tecnologiche, progettazione di nuovi processi, test e implementazione. La riprogettazione dei processi può portare a una maggiore efficienza, riduzione dei costi, miglioramento della qualità, maggiore soddisfazione del cliente e maggiore innovazione. In questo modulo viene definita anche la *Business Process Redesign* abilitata alla tecnologia che si riferisce all'uso di strumenti e soluzioni digitali per trasformare e ottimizzare i processi esistenti. Sfruttando gli strumenti digitali, le aziende possono semplificare i processi, automatizzare le attività ripetitive e ottimizzare i flussi di lavoro.

Infine, la *Digital Transformation* col suo ruolo cruciale nella trasformazione dei processi, consente alle organizzazioni di reimmaginare i processi e creare nuovo valore. Le strategie per sfruttare la trasformazione digitale includono la progettazione di processi *digital-first*, la creazione di gruppi agili, investimenti nell'analisi, nell'automazione dei dati, la promozione di una cultura dell'innovazione e la priorità della sicurezza dei dati.

## Suggerimenti

4 semplici modi per avere una grande idea | Richard St. John:

<https://www.youtube.com/watch?v=mtn3lhh6kU4&t=222s>

Come eseguire un workshop sulla mappatura dei processi (in meno di 2 minuti)

<https://www.youtube.com/watch?v=JciKSImpeuw>

Le insidie della mappatura dei processi e come evitarle

<https://www.youtube.com/watch?v=RQSh2Cyxdia>

Spiegazione della riprogettazione del progetto aziendale

<https://www.youtube.com/watch?v=v-jAf7L2Uak>

## Attività di formazione

Esercizio di simulazione di un caso di studio.

Tu e i tuoi colleghi avete appena acquisito una PMI e state cercando di sostenere la sua innovazione dei processi. È necessario applicare la metodologia Six Sigma. Il Six Sigma è un approccio basato sui dati per il miglioramento dei processi che mira a ridurre i difetti e la variabilità nei processi. Questo approccio utilizza l'analisi statistica per identificare le aree di miglioramento e per sviluppare delle strategie per eliminare i difetti.

Guarda questo video per avere un supporto!

<https://www.youtube.com/watch?v=4EDYfSI-fmc&list=PLEiEAq2VkuUIPW1oBxy5PNbdeVlfrCQkT>

## Esercizi di autovalutazione

Scegli la risposta giusta tra A, B, C, D

1) Qual è il vantaggio principale dell'innovazione di processo per un'azienda?

- A) Aumento delle entrate
- B) Miglioramento della soddisfazione del cliente
- C) Minori costi
- D) Aumento della quota di mercato

2) Qual è un esempio di innovazione di processo?

- A) Sviluppo di una nuova linea di prodotti
- B) Rebranding del logo aziendale
- C) Implementazione di un nuovo sistema di gestione dell'inventario
- D) Offrire una nuova promozione ai clienti

- 3) Qual è il primo passo per implementare l'innovazione di processo?
- A) Identificazione dello scopo
  - B) Assunzione di consulenti esterni
  - C) Comunicare in modo chiaro
  - D) Iniziare in piccolo
- 4) Quali sono alcuni potenziali rischi della riprogettazione di un processo aziendale?
- A) Maggiore efficienza e miglioramento della soddisfazione del cliente
  - B) Diminuzione del coinvolgimento dei dipendenti e della soddisfazione sul lavoro
  - C) Operazioni semplificate e risparmi sui costi
- 5) Qual è una componente chiave dell'implementazione di un processo aziendale ri-progettato?
- A) Mancanza di comunicazione agli stakeholder
  - B) Formazione inadeguata dei dipendenti
  - C) Un piano di attuazione
- 6) Qual è un fattore chiave per garantire il successo dell'implementazione di un processo aziendale ri-progettato?
- A) Formazione inadeguata dei dipendenti
  - B) Mancanza di comunicazione agli stakeholder
  - C) Monitoraggio e valutazione continui
- 7) Quale dei seguenti è un vantaggio della riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia?
- A) Aumento della complessità e del costo dei processi
  - B) Diminuzione dell'efficienza e della produttività
  - C) Miglioramento dell'accuratezza e della qualità del risultato
  - D) Aumento del rischio di errori

8) Quali sono i passaggi nella riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia?

A) Identificare gli obiettivi aziendali, analizzare i processi attuali, riprogettare i processi, implementare nuove tecnologie, monitorare e migliorare

B) Implementare nuove tecnologie, analizzare i processi attuali, identificare gli obiettivi aziendali, riprogettare i processi e monitorare e migliorare

C) Identificare gli obiettivi aziendali, riprogettare i processi, analizzare i processi attuali, implementare nuove tecnologie, monitorare e migliorare

D) Analizzare i processi attuali, identificare gli obiettivi aziendali, ridisegnare i processi, implementare nuove tecnologie, monitorare e migliorare

9) Quale delle seguenti è una migliore pratica per la riprogettazione dei processi aziendali basata sulla tecnologia?

A) Concentrarsi sui processi interni piuttosto che sulle esigenze del cliente

B) Ignorare i sistemi e le tecnologie legacy

C) Costruire una cultura dell'innovazione e della sperimentazione

D) Promuovere i silos e limitare la collaborazione tra i team

10) Qual è l'obiettivo della trasformazione digitale?

A) Mantenere le pratiche commerciali tradizionali

B) Sostituire i lavoratori umani con l'automazione

C) Sfruttare la tecnologia per trasformare i processi aziendali

D) Aumentare la complessità delle operazioni aziendali

11) Quale dei seguenti fattori è un fattore critico di successo per le innovazioni metodologiche e di processo?

A) Mancanza dello scopo chiaro

B) Resistenza al cambiamento

C) Processo di innovazione strutturata

D) Risorse insufficienti

12) Qual è l'importanza di una chiara comprensione dello scopo negli sforzi di innovazione?

- A) Aiuta a identificare potenziali opportunità di innovazione.
- B) Assicura che gli sforzi di innovazione siano allineati con gli obiettivi organizzativi.
- C) Riduce la resistenza al cambiamento.
- D) Aiuta a costruire una cultura dell'innovazione.

13) Qual è il significato di una cultura dell'innovazione negli sforzi di innovazione?

- A) Aiuta a identificare potenziali opportunità di innovazione.
- B) Riduce la resistenza al cambiamento.
- C) Incoraggia la sperimentazione e il pensiero creativo.
- D) Assicura che gli sforzi di innovazione siano allineati con gli obiettivi organizzativi.

14) Qual è un fattore di fallimento significativo per le innovazioni metodologiche e di processo?

- A) Mancanza di un processo di innovazione strutturato
- B) Resistenza al cambiamento
- C) Chiara comprensione dello scopo organizzativo
- D) Cultura dell'innovazione

15) Perché la mancanza di un processo di innovazione strutturato è un fattore di fallimento per le innovazioni metodologiche e di processo?

- A) Rende difficile misurare l'efficacia degli sforzi di innovazione.
- B) Ne risultano sforzi di innovazione sparsi e non coordinati.
- C) Porta a una mancanza di direzione e concentrazione negli sforzi di innovazione.
- D) Provoca resistenza al cambiamento tra i dipendenti.

16) Perché la mancanza di una cultura dell'innovazione è un fattore di fallimento per le innovazioni metodologiche e di processo?

- A) Rende difficile misurare l'efficacia degli sforzi di innovazione.
- B) Porta a una mancanza di direzione e concentrazione negli sforzi di innovazione.
- C) Provoca resistenza al cambiamento tra i dipendenti.
- D) Scoraggia la sperimentazione e il pensiero creativo.

**Risposte corrette: 1) C, 2) C, 3) A, 4) B, 5) C, 6) C, 7) C, 8) A, 9) 10) C 11) C, 12) B, 13) C, 14) B, 15) B, 16) D.**

## Riferimenti

Damanpour, F. (1991). Innovazione organizzativa: una meta-analisi degli effetti di determinanti e moderatori. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). La gestione strategica dell'innovazione: una revisione sistematica e percorsi per la ricerca futura. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 367-390.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Perché le aziende delocalizzano l'innovazione? La corsa globale emergente per i talenti. *Journal of International Business Studies*, 40 (6), 901-925.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Innovazione o imitazione? Il ruolo della cultura organizzativa. *Decisione di gestione*, 54(1), 49-67.

Zedtwitz, M. V., & Corsi, S. (2015). Innovazione nelle industrie globali: le aziende statunitensi competono con i nuovi attori delle economie emergenti. *Journal of International Business Studies*, 46 (3), 253-254.

OCSE/Eurostat, "The measurement of scientific and technological activities: guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual", Third Edition, Paris, 2005.



# Modulo 6

## REWIND PIANO FORMATIVO

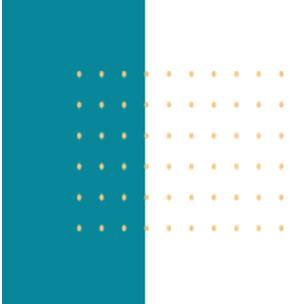
### TIC per l'innovazione di processo e di prodotto

---

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023



I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

## Indice

Indice .....	3
Elenco delle tabelle.....	4
Elenco delle figure.....	4
Introduzione al modulo .....	5
Risorse multimediali.....	5
Risultati dell'apprendimento.....	6
Parte teorica .....	7
1. Cos'è l'innovazione tecnologica?.....	7
1.1. Tipologie di innovazione tecnologica .....	9
1.2. I benefici dell'innovazione tecnologica .....	12
2. Migliorare l'efficienza aziendale.....	14
2.1. Migliorare l'offerta di prodotti e servizi .....	16
2.2. Migliorare l'esperienza del cliente .....	17
3. Come adottare un profilo di innovazione tecnologica in azienda.....	18
3.1. Come identificare le esigenze tecnologiche per l'innovazione nelle PMI .....	18
Sommario .....	21
Suggerimenti.....	22
Attività di formazione .....	23
Esercizi di autovalutazione .....	27
Riferimenti.....	28

## Elenco delle tabelle

Tabella 1. Acronimi usati

21

## Elenco delle figure

Figura 1. Dimensioni dell'innovazione tecnologica **8Errore. Il segnalibro non è definito.**

Figura 2. Tipi dell'innovazione tecnologica

10

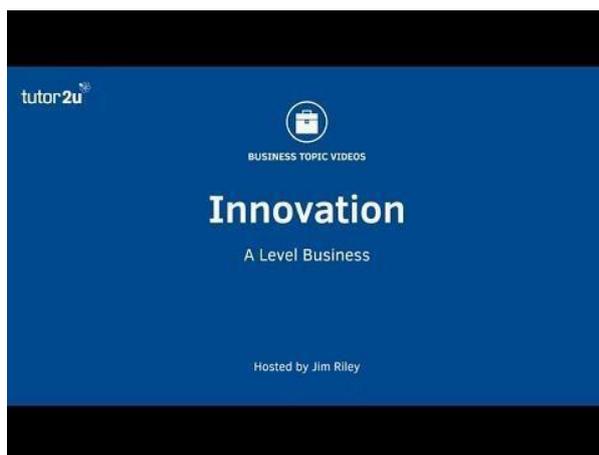
## Introduzione al modulo

Questo modulo ha lo scopo di dotare i professionisti della formazione professionale di risorse per la formazione sull'applicazione dell'innovazione tecnologica nel WBO per sviluppare nuovi prodotti, servizi e processi.

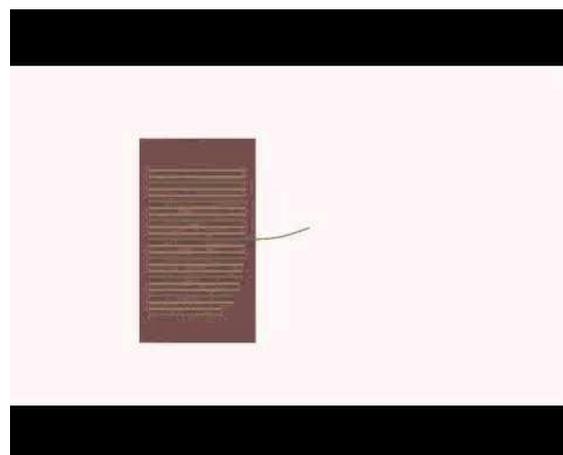
Ci concentreremo sulle seguenti aree per dimostrare che le TIC per l'innovazione di processo e di prodotto è un'opportunità nei processi WBO:

1. Cos'è l'innovazione tecnologica.
2. Strumenti di innovazione tecnologica.
3. Come adattare un profilo di innovatore tecnologico.

## Risorse multimediali



Innovazione (Prodotto e Processo) – [YouTube Video](#)



Innovazione di prodotto – [YouTube Video](#)

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il/la partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

### Descrizione dell'unità e dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo mira a fornire ai professionisti VET delle risorse e delle strategie per implementare la formazione sull'applicazione dell'innovazione tecnologica durante processi di WBO come strategia per sviluppare nuovi prodotti, servizi e processi.

Azioni/Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
Mettere in relazione l'innovazione tecnologica con un'opportunità di crescita / miglioramento dell'offerta di un'entità nei processi di WBO	Descrivere i diversi tipi di innovazione tecnologica	Identificare le dimensioni della innovazione tecnologica	Sostenere la trasmissione dell'importanza dell'innovazione tecnologica
	Riconoscere gli strumenti tecnologici che un'entità può applicare per innovare offerta e processi	Analizzare i tipi di innovazione tecnologica e i loro diversi effetti ed esigenze	Valutare l'adattabilità dei diversi tipi di innovazione tecnologica
	Spiegare il profilo dell'innovatore tecnologico	Progettare strategie per adattare l'entità in un profilo innovativo	

Ore di apprendimento guidato: 5

Ore di studio autonomo: 3

Ore di valutazione: 2

Totale ore di apprendimento: 10

## Parte teorica

### 1. Cos'è l'innovazione tecnologica?

L'innovazione tecnologica è un processo attraverso il quale le aziende introducono nuovi prodotti, servizi, processi o modelli di business sul mercato, utilizzando tecnologie nuove o migliorate. Questo processo può aiutare a migliorare o a espandere l'offerta di prodotti e servizi di un'azienda che a sua volta può portare a una maggiore efficienza e redditività.

Una buona definizione di tecnologia potrebbe essere: le conoscenze, le competenze, l'esperienza, l'abilità e le tecniche con cui l'ambiente viene modificato, trasformato e utilizzato al fine di creare beni e servizi che soddisfino i nostri bisogni e desideri. Consiste in una combinazione di fattori produttivi per produrre beni e servizi.

Questo processo può essere interno o esterno all'azienda. Nel primo caso, l'azienda utilizza le proprie risorse per sviluppare nuove tecnologie e prodotti. Nel secondo caso, la società può acquisire tecnologie o prodotti da altre società attraverso alleanze strategiche, fusioni o acquisizioni.

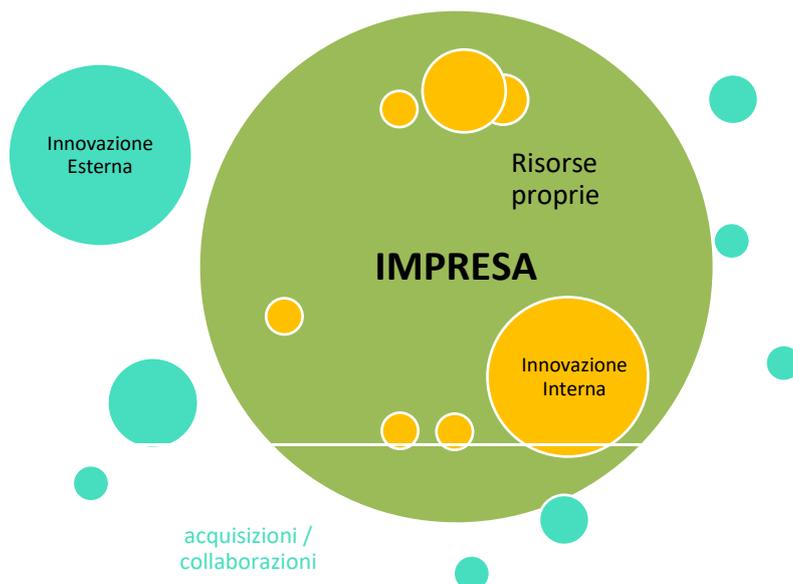
L'innovazione tecnologica può avvenire in diverse aree dell'azienda come nella produzione, nel marketing, nella logistica o nella gestione delle risorse umane. Le aziende possono utilizzare diversi approcci come il miglioramento incrementale, l'innovazione dirompente, l'innovazione radicale o l'innovazione sociale. Di seguito spiegheremo più ampiamente questi termini.

Innovando tecnologicamente le aziende possono migliorare la qualità e l'efficienza dei loro prodotti e servizi, il che può aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. Inoltre, l'innovazione tecnologica può fornire a un'azienda un vantaggio competitivo sul mercato, permettendole di differenziarsi dai suoi concorrenti e di aumentare la sua quota di mercato.

L'innovazione tecnologica è essenziale per le aziende per migliorare e ampliare la propria offerta di servizi e prodotti. Adottando nuove tecnologie e approcci innovativi, le aziende possono aumentare la loro efficienza, migliorare la qualità dei loro prodotti e servizi e ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.

## Le dimensioni dell'innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica può essere interna o esterna all'azienda ed entrambe possono essere utilizzate per migliorare o ampliare l'offerta di servizi e prodotti.



### Dimensione interna

L'innovazione tecnologica interna si riferisce alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie e prodotti svolta all'interno dell'azienda. Questo comporta l'utilizzo delle risorse e delle capacità dell'azienda per innovare in settori quali la produzione, la progettazione del prodotto, la gestione della catena di distribuzione, l'automazione dei processi, il controllo qualità, ecc.

L'innovazione tecnologica interna può essere un processo lento e costoso che richiede risorse significative per la ricerca, lo sviluppo e, soprattutto, il personale. Tuttavia, può anche fornire all'azienda un maggiore controllo sul processo di innovazione e sulla proprietà intellettuale delle tecnologie sviluppate.

## Dimensione esterna

L'innovazione tecnologica esterna si riferisce all'adozione o all'acquisizione di tecnologie e prodotti sviluppati da altre aziende o centri. Questo avviene attraverso alleanze strategiche, fusioni e acquisizioni o attraverso la collaborazione con altre società e fornitori.

L'innovazione tecnologica esterna può consentire all'azienda di beneficiare delle competenze e delle risorse di altre aziende e accelerare il processo di innovazione. Può anche fornire all'azienda l'accesso a tecnologie che non possiede e a nuovi mercati e opportunità di business.

In questo caso, il controllo sul processo e sui costi (in termini di tempo, risorse e personale) varia dalla sede, ma richiede comunque una struttura interna in grado di supportarlo.

L'innovazione tecnologica sia interna sia esterna può essere utilizzata dalle aziende per migliorare e ampliare la propria offerta di servizi e prodotti. L'innovazione tecnologica interna consente all'impresa di avere un maggiore controllo sul processo di innovazione, mentre l'innovazione tecnologica esterna può fornire accesso a nuove tecnologie, risorse e opportunità di business, a priori, più inaccessibili.

### 1.1. Tipologie di innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica è un processo e una strategia importante per le aziende che desiderano rimanere competitive e migliorare la propria offerta di prodotti e servizi. Esistono diversi tipi di innovazione tecnologica che possono aiutare le aziende a raggiungere questo obiettivo. Quattro dei tipi più comuni sono descritti di seguito



Figura 2. Tipologie di innovazione tecnologica

### Innovazione tecnologica incrementale

Questo tipo di innovazione apporta dei miglioramenti incrementali ai prodotti o servizi esistenti nell'azienda.

Di solito si tratta di piccoli miglioramenti nell'efficienza, nella qualità o nella funzionalità specifica dei prodotti / servizi esistenti. L'innovazione incrementale è un modo sicuro e stabile per migliorare le offerte di prodotti e servizi poiché si basa sulle precedenti conoscenze, esperienze e feedback di clienti e di collaboratori dell'azienda.

Un semplice esempio di innovazione incrementale per un servizio potrebbe essere l'aggiunta di nuove funzioni di interazione, accorciando i tempi nell'eseguire un servizio e fornendo nuovi modi di comunicare con il cliente. Nel caso di un prodotto, un esempio potrebbe essere l'aggiunta di nuovi accessori, nuovi sapori, la connessione con altri dispositivi, il miglioramento del design, il packaging etc.

## **Innovazione tecnologica dirompente**

Questo tipo di innovazione si concentra sulla creazione di nuovi prodotti o servizi che cambiano e sfidano il mercato o il settore in cui opera l'azienda. L'innovazione dirompente non segue il modello tradizionale di miglioramento incrementale ma cerca di creare prodotti o servizi diversi risolvendo problemi che i prodotti e le aziende esistenti non affrontano.

Può essere una sfida per le aziende consolidate, in quanto richiede una mentalità e una cultura aziendale diverse da quelle utilizzate per l'innovazione incrementale.

Un esempio potrebbe essere: il settore della telefonia mobile dominata da aziende che offrono dispositivi costosi e complessi con molte funzionalità avanzate. In questo scenario, un'azienda introduce un nuovo cellulare più semplice ed economico, ma con particolare attenzione alla durata della batteria e alla facilità d'uso.

Sebbene il nuovo telefono non sia così avanzato come quelli delle aziende leader, soddisfa le esigenze di comunicazione di base degli utenti e diventa molto popolare tra coloro che cercano un'opzione più economica e facile da usare. Questa innovazione dirompente cambia il mercato e crea una nuova domanda. In questo caso, le tecnologie non sono dirompenti di per sé, ma la loro applicazione in un nuovo modello di business può esserlo.

## **Innovazione tecnologica radicale**

Questo tipo di innovazione si concentra sulla creazione di nuovi prodotti o servizi completamente diversi da quelli esistenti sul mercato. Spesso comporta un rischio elevato poiché le aziende devono investire nella ricerca e nello sviluppo per creare qualcosa di veramente nuovo e diverso. Può richiedere un cambiamento di mentalità e cultura aziendale per avere successo.

Un esempio di innovazione radicale potrebbe essere il campo della medicina. Tradizionalmente, gli interventi chirurgici invasivi richiedevano grandi incisioni e lunghi tempi di recupero. Tuttavia, l'introduzione della chirurgia robotica è stata un'innovazione radicale in questo campo. I sistemi

robotici consentono di eseguire interventi chirurgici minimamente invasivi attraverso piccole incisioni e l'uso di bracci robotici controllati dal chirurgo. Questa tecnologia avanzata ha rivoluzionato il modo in cui vengono eseguite alcune procedure chirurgiche, riducendo i rischi, i tempi di recupero e migliorando i risultati per i pazienti, introducendo scoperte tecnologiche o approcci completamente nuovi che trasformano un settore o un campo, apportando cambiamenti significativi ai modi tradizionali.

## 1.2. I benefici dell'innovazione tecnologica

### **Soddisfare le diverse esigenze dei consumatori.**

L'innovazione tecnologica può fornire una soluzione semplice a un problema complesso.

Ad esempio, i clienti possono organizzare efficacemente le attività e cooperare utilizzando la piattaforma di gestione dei progetti Trello. Possono utilizzare bacheche, elenchi e schede per tenere traccia dei progressi, assegnare attività e interagire con i membri del team utilizzando il suo design semplice e intuitivo.

Le varie esigenze dei team sono organizzate e soddisfatte in modo collaborativo con il nuovo approccio di Trello alla gestione delle attività.

### **Rendere la vita sociale, personale e lavorativa più semplice.**

Questo è possibile rendendo semplici e incoraggianti anche i compiti più noiosi.

Ad esempio, Slack è un applicativo di messaggistica che semplifica la collaborazione e la comunicazione in un team. Oltre a consentire la messaggistica in tempo reale, la condivisione di file e la connessione con altre applicazioni di produttività, sostituisce la posta elettronica.

Slack semplifica e migliora le connessioni sociali, personali e professionali all'interno dei team centralizzando la comunicazione ed eliminando la necessità di scambiarsi le e-mail.

### **Rinnovare e ampliare la gamma di prodotti offerti da un'azienda.**

Questo aiuta l'azienda a rimanere rilevante e a diventare più competitiva all'interno di un settore o di un mercato specifico.

Ad esempio, le piccole aziende possono accettare pagamenti con carta di credito tramite dispositivi mobili grazie a Square, una piattaforma di elaborazione dei pagamenti.

Un lettore di carte che si collega a uno smartphone o a un tablet semplifica la gestione dei pagamenti da parte delle aziende mentre sono in viaggio. Offrendo ai propri clienti scelte di pagamento facili e sicure, la soluzione creativa di Square ha permesso a numerose PMI di aumentare le loro offerte di prodotti.

### **Raggiungere posizioni migliori all'interno del settore.**

Questo è particolarmente importante per le aziende che vogliono essere preparate meglio ai cambiamenti imprevisti.

Ad esempio, una piattaforma per l'e-mail marketing chiamata Mailchimp aiuta nell'automazione e nella creazione di campagne per le organizzazioni. Per massimizzare gli sforzi di e-mail marketing, fornisce un'interfaccia facile da usare, modelli modificabili e statistiche sofisticate.

Le PMI possono migliorare le loro tattiche di e-mail marketing, raggiungere in modo più efficace il loro pubblico di destinazione e avere un vantaggio competitivo nel loro settore utilizzando le capacità all'avanguardia di Mailchimp.

### **Aumento delle vendite.**

Rendendo un'azienda più attraente con delle idee, soluzioni ed esperienze nuove o diverse per i clienti.

Ad esempio, le PMI possono utilizzare la piattaforma di e-commerce Shopify. Offre alle aziende tutte le risorse di cui hanno bisogno per creare un negozio online, per controllare l'inventario, per gestire i pagamenti e per monitorare le vendite.

Le PMI possono aumentare le loro vendite online e competere nel mercato digitale grazie al design intuitivo di Shopify e all'ampia selezione di funzionalità.

### **Strumenti di tecnologia innovativa.**

L'applicazione della tecnologia consentirà di modificare l'offerta di un'azienda da diversi punti, consentendo il miglioramento dell'efficienza, dello sviluppo di prodotti e servizi o dell'esperienza del cliente.

## **2. Migliorare l'efficienza aziendale**

Alcuni degli strumenti per questo scopo sono:

### **Automazione dei processi**

L'implementazione dell'automazione dei processi implica l'utilizzo della tecnologia per semplificare e automatizzare le attività manuali e i flussi di lavoro. Questo riduce l'errore umano, aumenta l'efficienza e le risorse per delle attività più strategiche e innovative. L'automazione può portare all'innovazione tecnologica ottimizzando i processi e consentendo l'esplorazione di nuovi modi per migliorare l'efficienza e la produttività. L'automazione dei processi migliora l'efficienza aziendale riducendo il lavoro manuale e gli errori, accelerando il completamento delle attività. Consente delle risorse ad attività di valore più elevato, aumenta la produttività e migliora l'efficienza operativa complessiva.

### **Digitalizzazione delle informazioni**

La digitalizzazione delle informazioni comporta la conversione di dati analogici o di documenti fisici in formati digitali. Questo consente un facile accesso, l'archiviazione e la condivisione delle informazioni tra diversi sistemi e piattaforme. La digitalizzazione facilita l'integrazione dei dati e di analisi e approfondimenti avanzati.

Promuove l'innovazione tecnologica dando una base per il processo decisionale basato sui dati e lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi digitali.

La digitalizzazione delle informazioni migliora l'efficienza aziendale eliminando la documentazione cartacea, riducendo i costi di archiviazione e di recupero e consentendo un accesso di continuità alle informazioni.

Consente uno scambio di informazioni più rapido, migliora la collaborazione e i processi decisionali.

### **Analisi dei dati**

L'analisi dei dati implica l'estrazione di informazioni significative da dati grandi e complessi.

Per mezzo di tecniche come l'analisi statistica, l'estrazione dei dati e l'apprendimento automatico, le organizzazioni possono scoprire modelli, tendenze e correlazioni nei loro dati. L'analisi dei dati guida l'innovazione tecnologica fornendo informazioni preziose che informano il processo decisionale, identificano le aree di miglioramento e supportano lo sviluppo di soluzioni o strategie innovative.

L'analisi dei dati migliora l'efficienza aziendale consentendo alle organizzazioni di prendere decisioni basate sui dati, di ottimizzare i processi e di identificare opportunità di miglioramento.

Migliora, inoltre, l'allocazione delle risorse, identifica le misure di riduzione dei costi e supporta il processo decisionale proattivo basato su informazioni derivate dai dati.

### **Processo decisionale basato sui dati**

Il processo decisionale basato sui dati si riferisce all'utilizzo di dati e analisi. Si tratta di sfruttare approfondimenti sui dati e informazioni basati sull'evidenza per prendere decisioni informate e obiettive. Promuove l'innovazione tecnologica riducendo la dipendenza all'intuizione e alle supposizioni. Consente alle organizzazioni di identificare delle opportunità, di mitigare i rischi e di prendere decisioni strategiche che guidano all'innovazione e al vantaggio competitivo.

Il processo decisionale basato sui dati migliora l'efficienza aziendale garantendo delle decisioni basate su informazioni accurate e pertinenti. Riduce la probabilità di errori, minimizza i rischi e migliora l'allocazione delle risorse. Consente un processo decisionale proattivo, migliora l'efficienza operativa e promuove iniziative di miglioramento continuo.

## 2.1. Migliorare l'offerta di prodotti e servizi

Alcune strategie che possono essere utilizzate per questo scopo sono:

### **Progettazione di prodotti/servizi innovativi**

La progettazione di prodotti / servizi innovativi comporta delle nuove idee, caratteristiche e funzionali per creare delle offerte che si distinguono sul mercato. Guida l'innovazione tecnologica spingendo i confini, esplorando nuove tecnologie e affrontando le esigenze dei clienti.

L'innovazione tecnologica migliora l'offerta di prodotti e servizi consentendo alle aziende di ottimizzare le proprie offerte in base alle preferenze e alle abitudini dei clienti. Consente i feedback e la raccolta dati in tempo reale, consentendo lo sviluppo e la personalizzazione del prodotto. Facilita inoltre una gestione efficiente dell'inventario e della logistica, portando a un miglioramento delle operazioni della catena di approvvigionamento.

### **Personalizzazione di prodotti/servizi**

La personalizzazione consente ai clienti di personalizzare e ottimizzare i prodotti / servizi in base alle loro preferenze e ai loro requisiti specifici. Integrando la tecnologia, le aziende possono offrire configurazioni e opzioni flessibili, consentendo ai clienti di creare delle soluzioni uniche.

L'innovazione tecnologica migliora l'offerta di prodotti e servizi consentendo la personalizzazione di massa e la produzione efficiente di offerte personalizzate. Ottimizza i processi di produzione, riduce gli sprechi e consente la produzione just-in-time. Facilita inoltre lo scambio di dati e di feedback tra clienti e fornitori in tempo reale, portando a una catena di approvvigionamento più reattiva ed efficiente.

### **Integrazione della tecnologia nei prodotti/servizi**

L'integrazione della tecnologia nei prodotti / servizi implica l'utilizzo di progressi come IoT, l'intelligenza artificiale o la connettività per migliorare le funzionalità e le prestazioni. Questa innovazione porta a offerte smart, connesse e intelligenti che offrono un valore aggiunto e una migliore esperienza all'utente.

L'innovazione tecnologica migliora l'offerta di prodotti e servizi consentendo l'integrazione di processi di produzione veloci, gestione della supply chain abilitata all'IoT e analisi dei dati in tempo reale.

Migliora l'efficienza operativa, consente la manutenzione predittiva e ottimizza la gestione dell'inventario. Consente inoltre il monitoraggio e gli aggiornamenti remoti, la riduzione dei tempi di inattività e il miglioramento delle prestazioni complessive della supply chain.

## 2.2. Migliorare l'esperienza del cliente

Alcuni degli strumenti che si possono utilizzare per questo scopo sono:

### **Interazione in tempo reale**

Abilitare canali di comunicazione in tempo reale come le chat dal vivo, le videoconferenze e le piattaforme di social media per interagire istantaneamente con i clienti. Un maggiore coinvolgimento dei clienti attraverso delle conversazioni in tempo reale aiuta a costruire relazioni più forti e a creare una connessione emotiva con i clienti. Inoltre, le interazioni in tempo reale consentono soluzioni tempestive e riducono al minimo i tempi di attesa dei clienti.

### **Integrazione multicanale**

Integrazione di vari canali di comunicazione e di *touchpoints* per creare un'esperienza con il cliente uniforme e coerente. In questo modo, dal punto di vista del cliente, possono interagire con l'azienda attraverso il loro canale preferito, aumentando il gradimento.

### **Esperienza digitale del cliente**

Creare un'esperienza digitale del cliente perfetta e intuitiva attraverso siti Web, app mobili e piattaforme online. Questo porta a una maggiore usabilità e facilità di navigazione: i clienti possono interagire facilmente con le interfacce digitali, trovare ciò di cui hanno bisogno e completare le attività senza problemi.

## Integrazione con Internet of Things (IoT)

Sfruttare i dispositivi e sensori IoT per raccogliere i dati dei clienti, per fornire dei servizi personalizzati e per consentire delle interazioni intelligenti. Questi prodotti connessi e intelligenti offrono caratteristiche e funzionalità avanzate, migliorando l'esperienza complessiva.

## 3. Come adottare un profilo di innovazione tecnologica in azienda

### 3.1. Come identificare le esigenze tecnologiche per l'innovazione nelle PMI

Come potremmo identificare la necessità della tecnologia in una PMI?

Il mondo degli affari è in costante crescita e sviluppo e, insieme a questo processo, la tecnologia viene inclusa in tutti i campi con il passare del tempo. Fa anche parte delle PMI, che si trovano di fronte alla necessità di adattarsi a questi progressi per rimanere in competizione continuamente e soprattutto al momento di un WBO, dove un cambiamento può portare ad un altro per adattarsi al grande impatto che stanno causando i cambiamenti tecnologici, mantenendo o aumentando il loro reddito.

È necessario valutare se una nuova tecnologia, prodotto, servizio o progetto è pratico e realizzabile prima di iniziare il processo di innovazione.

Bisogna valutare i potenziali benefici, costi, rischi e sfide dell'implementazione della nuova soluzione e confrontarla con altre possibili opzioni. Fornisce, inoltre, preziose informazioni e raccomandazioni per il processo decisionale, la pianificazione e l'esecuzione.

Seguendo questi passaggi, le PMI e i lavoratori in un processo di WBO possono identificare bene la necessità della tecnologia e valutare la fattibilità dell'implementazione di una nuova tecnologia, prendendo decisioni informate sulla sua adozione:

- Rimanere aggiornati

Essere informati sulle ultime tendenze tecnologiche e sui progressi rilevanti per la vostra azienda o settore. Questo può essere fatto monitorando le pubblicazioni del settore, partecipando a conferenze o webinar e facendo rete con dei professionisti del tuo campo. Comprendere le tecnologie emergenti e come possono essere applicate aiuterà a identificare le opportunità di innovazione.

- Valutare i processi aziendali attuali

Valutare i processi e le operazioni esistenti all'interno della PMI. Identificare le aree in cui la tecnologia potrebbe potenzialmente migliorare l'efficienza o migliorare l'esperienza del cliente. Cerca compiti o attività che richiedono molto tempo, sono soggette a errori o richiedono molte risorse, poiché queste sono le potenziali aree dove l'innovazione può portare dei benefici significativi.

- Valutare le tecnologie esistenti in azienda

Oltre a valutare i processi esistenti, valutare anche le tecnologie già implementate per quanto riguarda i processi di produzione, comunicazione, operazioni, organizzazione, ecc. Valutare la compatibilità delle tecnologie attuali con le tendenze emergenti e valutare se possono sostenere la crescita futura. Questo potrebbe essere fatto internamente o esternamente attraverso revisioni tecnologiche. Questo contribuirà a identificare lacune o aree in cui sono necessari aggiornamenti tecnologici o investimenti con il supporto di esperti: consulenti tecnologici, esperti del settore o specialisti dell'innovazione in grado di fornire approfondimenti e indicazioni specifiche per il settore e le esigenze aziendali.

- Coinvolgere dipendenti e stakeholder

Valutare il livello di impegno che l'azienda e i suoi professionisti hanno nei confronti dell'implementazione tecnologica.

Coinvolgerli nell'organizzazione del processo di innovazione. Spesso hanno preziose informazioni su aree che potrebbero essere migliorate attraverso la tecnologia. Incoraggiare la comunicazione aperta e la condivisione di

idee per raccogliere suggerimenti e feedback. Inoltre, prendere in considerazione la possibilità di coinvolgere le principali parti interessate come i clienti, i fornitori o i partner industriali per ottenere prospettive esterne sulle potenziali esigenze tecnologiche. Questo potrebbe anche comportare delle ricerche di mercato, l'analisi del feedback dei clienti o l'osservazione dei benchmark del settore (analisi comparativa) per identificare le aree di miglioramento.

- Definizione delle priorità

Una volta identificate le potenziali esigenze tecnologiche, assegna loro la priorità in base al loro potenziale d'impatto e di fattibilità. Sviluppa una mappa di innovazione che delinea i passaggi, la tempistica e le risorse (materiali e di personale) necessarie per implementare le soluzioni tecnologiche identificate.

Considera fattori quali il budget, la disponibilità delle risorse e la capacità dell'organizzazione di adottare e integrare nuove tecnologie.

## Sommario

L'innovazione tecnologica può essere interna o esterna. L'innovazione interna comporta l'utilizzo delle risorse dell'azienda per sviluppare nuove tecnologie e prodotti, mentre l'innovazione esterna comporta l'acquisizione di tecnologie o prodotti da altre società attraverso alleanze, fusioni o acquisizioni.

Esistono diversi tipi di innovazione tecnologica. L'innovazione incrementale si concentra sull'apportare piccoli miglioramenti a prodotti o servizi esistenti. L'innovazione dirompente crea nuovi prodotti o servizi che sfidano il mercato. L'innovazione radicale comporta la creazione di prodotti o servizi completamente nuovi e diversi da quelli esistenti.

Per adottare un profilo di innovazione tecnologica, le aziende possono utilizzare diversi strumenti. Questi includono l'automazione dei processi, la digitalizzazione delle informazioni, l'analisi dei dati, il processo decisionale basato sui dati, la progettazione di prodotti / servizi innovativi, la personalizzazione, l'integrazione della tecnologia, l'interazione in tempo reale, l'integrazione multicanale, l'esperienza digitale del cliente e l'integrazione IoT.

Ci sono diversi vantaggi nell'innovazione tecnologica come soddisfare le esigenze dei consumatori, semplificare la vita, espandere la gamma di prodotti, raggiungere migliori posizioni nel settore e aumentare le vendite.

Valutare la fattibilità dell'innovazione tecnologica serve per valutare i potenziali benefici, costi, rischi e sfide prima dell'implementazione. Per valutare la fattibilità, le aziende possono valutare le tecnologie esistenti, filtrare gli strumenti necessari, valutare l'impegno, identificare i rischi e la conformità, analizzare le strategie di marketing, monitorare la gestione dei documenti, osservare i processi amministrativi e identificare le aree di miglioramento.

Adottando un profilo di innovazione tecnologica e utilizzando gli strumenti appropriati, le aziende possono migliorare la loro efficienza, migliorare le loro offerte di prodotti e servizi e ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.

## Suggerimenti

1. Mostrare i principali esempi e tipi di innovazione tecnologica che sono disponibili.
2. Dimostrare che non ci sono solo aziende BigTech e che l'applicazione di tale innovazione alle PMI dovrebbe essere semplificata secondo un'analisi delle possibilità e delle risorse.
3. Richiedere l'opinione e il supporto di esperti (di grandi aziende, tecnologia, innovazione, industria o settore).
4. Sottolineare l'importanza di sviluppare un piano di attuazione completo che includa le scadenze, le risorse e i piani di emergenza.
5. Offrire una formazione e un supporto ai dipendenti per garantire l'adozione e un utilizzo efficace.

Tabella 1. Acronimi utilizzati

ACRONIMI	DESCRIZIONE
VET	Vocational Education and Training
WBO	Workers Buy Out
ICT	Information and Communication Technology
IoT	Internet of Things
AI	Artificial Intelligence
SMES	Small and Medium-size Enterprises
AR	Augmented Reality
R&D	Research and Development

## Attività di formazione

### Caso di Studio: Zappar Ltd. – 90 minuti

#### Step 1 – Leggi il seguente caso di studio

##### Descrizione dell'azienda

Zappar Limited è una società britannica nata nel 2011 e operante nel settore ICT. Nata come spin-off dell'Università di Cambridge (UK), sviluppa applicazioni di realtà aumentata (AR) per smartphone, tablet e wearable.

Con questa tecnologia, la sua offerta si basa sul collegamento di contenuti digitali con immagini reali attraverso una fotocamera o un display, rendendo gli elementi virtuali parte del mondo reale. Zappar è un'app gratuita per dispositivi iOS e Android che utilizzano AR. Permette all'utente di "zap" cose nel mondo reale ed esplorare contenuti virtuali nascosti che danno vita alle cose.

L'azienda ha investito nel diventare il leader di mercato per una comunità di creatori di contenuti, aprendo la strada allo sviluppo di strumenti leader di mercato che consentiranno sia agli utenti qualificati che a non di creare i propri contenuti AR. Questo strumento online offre il mezzo di creazione AR più semplice, dettagliato ed economico sul mercato per grandi aziende, piccole imprese e privati.

##### Strategia per l'innovazione

Zappar ha riconosciuto che la loro tecnologia aveva il potenziale per superare le sfide affrontate da altri sistemi di realtà aumentata (AR).

Per sfruttare questo vantaggio hanno scelto di mantenere la tecnologia proprietaria e svilupparla internamente. Questa decisione ha permesso a Zappar di far progredire il proprio modello di business e di espandersi oltre l'industria dell'intrattenimento verso altri mercati.

Sono passati da un modello di business chiuso a uno aperto, reinventandosi continuamente.

##### Rilevanza per l'innovazione

Inizialmente, Zappar operava con un modello di business chiuso nel settore dell'intrattenimento, simile a un'agenzia pubblicitaria tradizionale.

Tuttavia, mentre si avventurava in diversi settori, i soci hanno iniziato a coinvolgere clienti di vari settori nello sviluppo del prodotto. Questo ha

portato a contratti di compartecipazione alle entrate e a uno spostamento verso un approccio più aperto. Con lo sviluppo della piattaforma Zapcode Creator, Zappar mirava a democratizzare l'AR consentendo a persone non qualificate di partecipare. Il loro obiettivo finale è quello di creare un ecosistema in cui la tecnologia proprietaria di Zappar faciliti le operazioni AR Crowdsourcing in tutto il mondo.

### **Driver**

Zappar ha riconosciuto l'importanza dell'innovazione del modello di business. Anche dopo aver sviluppato la loro tecnologia, hanno continuato a evolversi e a crescere adattandolo. La loro strategia di innovazione aperta si basava sulla loro tecnologia proprietaria con l'intenzione di coinvolgere una vasta comunità di utenti e stabilire Zapcode come standard industriale.

### **Barriere**

Trovare il giusto equilibrio tra R&S interna e co-sviluppo esterno può essere una sfida, come dimostrato nel caso. Zappar ha dovuto affrontare le complessità della gestione delle proprie attività di ricerca interne collaborando con partner esterni.

Complessivamente la strategia di innovazione di Zappar si è concentrata sullo sfruttamento della propria tecnologia, sul coinvolgimento dei clienti nello sviluppo del prodotto e sulla transizione verso un modello di business aperto, posizionandosi come attore centrale in un ecosistema AR democratizzato.

### **Step 2 - Rifletti sulle seguenti domande**

Pensi che questa storia abbia somiglianze con la tua azienda?

## Quali sono i vostri driver e le vostre barriere?

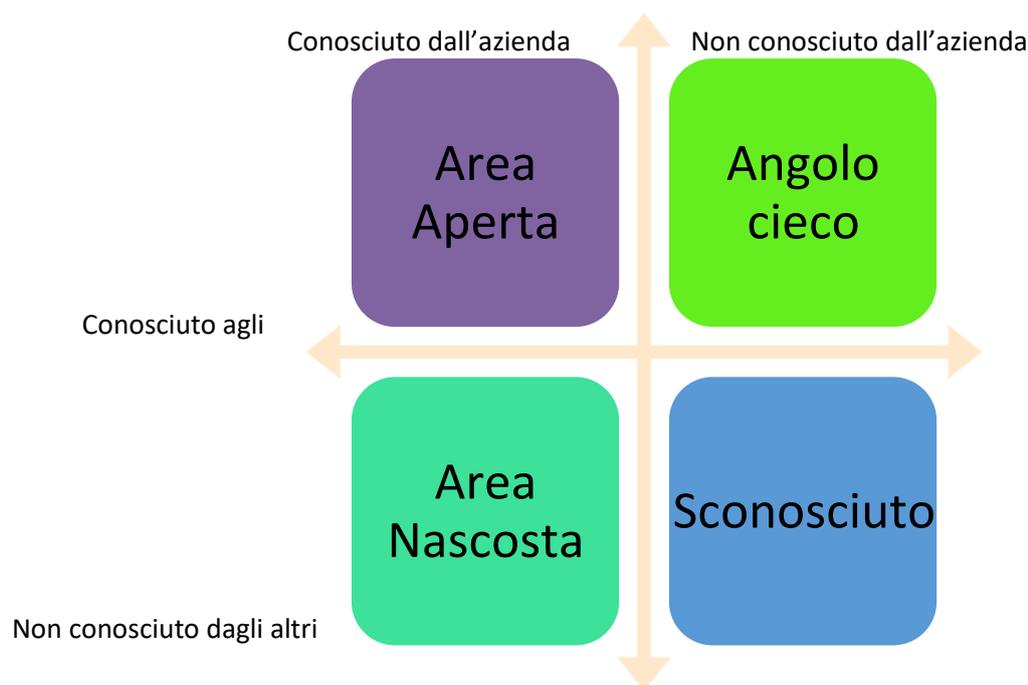
### Caso di Studio Società di Johari Window – 30 minuti

#### Step 1 – Cos'è Johari Window?

Lo strumento in questione è noto come Johari Window dal nome dei suoi creatori, gli psicologi Joseph Luft e Harry Ingham. Johari Window è uno strumento della psicologia cognitiva.

Nello specifico, questo modello di analisi mostra il processo di comunicazione e analizza le dinamiche delle relazioni e dell'autoanalisi (o interna).

La teoria si articola attraverso il concetto di spazio interpersonale che è diviso in quattro aree (quadranti), definite dalle informazioni che vengono trasmesse.



#### Step 2 – La nostra lista

Fai un elenco che includa da 5 a 10 caratteristiche o prodotti / servizi che definiscono la tua azienda.

#### Step 3 – Elenco esterno

In base al feedback dei tuoi collaboratori e clienti, crea un elenco di caratteristiche o prodotti / servizi che definiscono la tua azienda.

#### Step 4 – Costruisci il tuo Window!

- Classifica come AREA APERTA, quegli elementi che la tua azienda e altri hanno identificato nelle diverse liste.
- Classifica come PUNTO DEBOLE, quelli che sono stati identificati da altri ma non dall'azienda su sé stessa.
- Classifica come AREA NASCOSTA quelle che l'azienda riconosce ma non le altre.
- Il resto degli elementi che non rientrano in nessuna categoria vengono lasciati scartandoli nell'IGNOTO.

Controllare la società Johari Window potrebbe farti riflettere sui divari tra ciò che l'azienda offre e ciò che i clienti / collaboratori si aspettano. Questo potrebbe essere uno strumento per avviare l'analisi interna per fissare obiettivi e implementare cambiamenti tecnologici nella struttura aziendale per migliorare il proprio modello.

## Esercizi di autovalutazione

1. Quale tipo di innovazione comporta piccoli miglioramenti o aggiunte a prodotti, servizi o processi esistenti?
  - a) Innovazione incrementale
  - b) Innovazione dirompente
  - c) Innovazione radicale
  - d) Sostenere l'innovazione
  
2. Qual è un vantaggio chiave dell'applicazione dell'innovazione tecnologica in un'azienda?
  - a) Aumento della quota di mercato
  - b) Diminuzione della concorrenza
  - c) Costi ridotti
  - d) Mantenere lo status quo
  
3. Qual è un passo importante nell'adozione di un profilo di innovatore tecnologico in un'azienda?
  - a) Evitare la collaborazione con partner esterni
  - b) Mantenere una struttura organizzativa rigida e gerarchica
  - c) Promuovere una cultura della sperimentazione e della creatività
  - d) Concentrarsi esclusivamente sul sostegno all'innovazione

**Risposte corrette: 1-A) 2-C) 3-C.**

## Riferimenti

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). Disruptive innovation: Storia intellettuale e percorsi futuri. Harvard Business School. Estratto da: [https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/disruptive-innovation\\_1564407854.pdf](https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/disruptive-innovation_1564407854.pdf)

Goudarz Azar, Francesco Ciabuschi, (2017). Innovazione organizzativa, innovazione tecnologica e performance delle esportazioni: gli effetti della radicalità e dell'estensione dell'innovazione. International Business Review. Estratto da: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593116301147#preview-section-cited-by>

Jaideep Anand, Gerald McDermott, Ram Mudambi & Rajneesh Narula (2021). Innovazione nelle e dalle economie emergenti: nuovi approfondimenti e lezioni per la ricerca aziendale internazionale. Volume del Journal of International Business Studies. Estratto da: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-021-00426-1>

Alberto Di Minin, Chiara Eleonora De Marco, Cristina Marullo, Andrea Piccaluga, Elena Casprini, Maral Mahdad, Andrea Paraboschi (2016). Casi di studio sull'Open Innovation nell'ICT. Commissione europea. Estratto da: [https://www.researchgate.net/publication/303437208\\_Case\\_Studies\\_on\\_Open\\_Innovation\\_in\\_ICT](https://www.researchgate.net/publication/303437208_Case_Studies_on_Open_Innovation_in_ICT)



# Modulo 7

## REWIND PIANO FORMATIVO

### Innovazioni di Sistema

---

REWIND

Rilanciare le imprese con l'innovazione dei lavoratori e  
delle nuove dinamiche

Dicembre 2023



I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

## INDICE

INDICE.....	3
Lista delle tabelle.....	4
Elenco delle figure.....	4
Introduzione al modulo .....	5
Risorse multimediali.....	5
Risultati dell'apprendimento .....	6
Parte teorica .....	8
1. Qual è l'approccio dell'innovazione di sistema?.....	8
1.1 Il Sistema Nazionale per l'Innovazione (NIS).....	9
1.2 Ruolo degli attori nei sistemi per l'innovazione.....	11
2. Ricerca e Sviluppo collaborativo (R&S).....	14
2.1 Introduzione.....	14
2.2 Categorie di ricerca e di sviluppo collaborativo (R&S).....	15
2.3 Vantaggi della ricerca e dello sviluppo collaborativo (R&S).....	18
3. Alleanze di competenze tra imprese .....	20
4. Partenariati pubblico-privato nei settori della scienza, della tecnologia e dell'innovazione.....	21
Sommario.....	23
Suggerimenti.....	24
Attività di formazione .....	25
Esercizi di autovalutazione .....	26
Riferimenti.....	29

## Lista delle tabelle

Tabella 1. Abbreviazioni

Abbreviazione	Descrizione
NIS	National Innovation System (Sistema Nazionale per l'Innovazione)
R&D	Research and Development (Ricerca e Sviluppo)
OECD	Organisation for Economic Co- Operation and Development (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)
IDB	Inter-American Development Bank (Banca per lo Sviluppo Inter- Americano)
PPPs	Public-private partnerships (Partenariati pubblico-privato)
STI	Science, technology, and innovation (Scienza, tecnologia e innovazione)
SMEs	Small-Medium sized enterprises (PMI – Piccole e Medie Imprese)

## Elenco delle figure

Figura 1: Attori e collegamenti nel sistema dell'innovazione

## Introduzione al modulo

Questo modulo presenta ai professionisti della formazione professionale il concetto di **innovazione di sistema** e le sue complessità e analizza le relazioni tra gli attori del sistema che comprende le imprese, le università e gli istituti di ricerca e sviluppo (R&S) che guidano l'innovazione.

Il sistema dell'innovazione è un ecosistema dinamico e intricato dove gli attori di vari settori collaborano, competono e interagiscono per guidare il progresso e apportare cambiamenti trasformativi. La complessità di questo sistema deriva dai ruoli degli attori, dalle loro relazioni, dalle alleanze di competenze tra le imprese, dagli istituti di ricerca e di sviluppo e dai centri di formazione, nonché dalle relazioni tra soggetti pubblici e privati. Comprendere questa complessità è essenziale per sfruttare efficacemente il sistema.

## Risorse multimediali

- ❖ **"Comprendere i sistemi di innovazione nazionali e regionali"**  
[https://www.youtube.com/watch?v=ivXeGiibQVs&ab\\_channel=innovationmasters](https://www.youtube.com/watch?v=ivXeGiibQVs&ab_channel=innovationmasters)
- ❖ **"Panoramica dei sistemi di innovazione"**  
[https://www.youtube.com/watch?v=rVGoeFAW0FM&t=306s&ab\\_channel=SystemsInnovation](https://www.youtube.com/watch?v=rVGoeFAW0FM&t=306s&ab_channel=SystemsInnovation)
- ❖ **"Esempi di innovazione di sistema"**  
[https://www.youtube.com/watch?v=p9cgt8zYggk&ab\\_channel=SystemsInnovation](https://www.youtube.com/watch?v=p9cgt8zYggk&ab_channel=SystemsInnovation)

## Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

### Descrizione dell'unità e dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo mira a presentare ai professionisti della formazione professionale il concetto di sistema di innovazione e le sue complessità e analizzare le relazioni tra gli attori del sistema che comprende le imprese, le università e gli istituti di ricerca e sviluppo (R&S) che guidano l'innovazione.

Azioni/Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
Conoscere il sistema di innovazione (o l'approccio all'innovazione del sistema), i suoi componenti e capire come applicare l'approccio al fine di generare innovazione in un'impresa	<p>Comprendere l'approccio del sistema di innovazione</p> <p>Comprendere gli attori, i loro ruoli e le loro complesse relazioni al fine di raggiungere l'innovazione.</p> <p>Comprendere l'importanza della ricerca e dello sviluppo (R&amp;S) per l'innovazione e la sua interconnessione con i vari attori</p> <p>Comprendere l'importanza delle</p>	<p>Capacità di pensiero sistemico</p> <p>Pensiero innovativo e analitico, non focalizzato sul modello "lineare tradizionale" di creazione di innovazione ma sulle relazioni complesse tra i vari attori</p> <p>Mappatura dei sistemi</p>	<p>Applicare l'approccio di innovazione del sistema in una organizzazione</p> <p>Condurre la mappatura del sistema per avviare l'innovazione</p>

partnership  
collaborative tra le  
aziende  
Comprendere  
l'importanza della  
collaborazione e  
della partnership  
tra il settore  
pubblico e quello  
privato.

Ore di apprendimento guidato: 5  
Ore di studio autonomo: 3  
Ore di valutazione: 2  
Totale delle ore di apprendimento: 10

## Parte teorica

### 1. Qual è l'approccio dell'innovazione di sistema?

Il concetto di Innovazione di Sistema oppure Sistema di Innovazione ha acquisito popolarità negli ultimi due decenni, approvato nel mondo accademico, nella ricerca e nelle istituzioni politiche come l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD), la Banca interamericana di sviluppo (IDB), la Banca mondiale e varie agenzie delle Nazioni Unite. Tuttavia, nonostante la sua popolarità, il concetto di sistemi di innovazione sta ancora emergendo.

Dalla metà degli anni '80, dove il concetto è stato introdotto dal professore di economia B.-Å. Lundvall ("Innovazione di prodotto e interazione utente-produttore, sviluppo industriale", 1985), ci sono state molte variazioni di definizioni e categorizzazioni dei sistemi di innovazione. Sostanzialmente un sistema di innovazione rappresenta il flusso di conoscenza tra gli attori del sistema che comprende le imprese, le università e gli istituti di ricerca al fine di raggiungere l'innovazione. Una rete di organizzazioni con relazioni complesse all'interno di un sistema economico che sono direttamente coinvolte nella creazione, nella diffusione e nell'utilizzo delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, nonché le organizzazioni responsabili del coordinamento e del supporto di questi processi. Il successo dei sistemi di innovazione dipende dalla partecipazione attiva e dalla collaborazione di vari attori che contribuiscono con le loro capacità e competenze.

L'approccio ai sistemi di innovazione risiede nella natura complessa dell'innovazione e nel modo in cui potrebbe essere raggiunta.

L'approccio del sistema di innovazione presenta diverse caratteristiche che possono essere riassunte come segue:

- Secondo l'approccio, l'innovazione è un processo interattivo tra vari attori. Le singole organizzazioni raramente possiedono tutte le conoscenze necessarie per l'intero processo di innovazione. Di conseguenza, si devono combinare conoscenze scientifiche di progettazione, ingegneristiche e operative provenienti da fonti diverse.

- Secondo l'OECD, "il cambiamento tecnico non avviene con una sequenza perfettamente lineare ma attraverso cicli di feedback all'interno di questo sistema". Pertanto, un'impresa innovativa opera all'interno di questa complessa rete di imprese cooperanti e concorrenti e altre istituzioni, "basandosi su una serie di compartecipazioni aziendali e stretti legami con fornitori e clienti".
- L'approccio dei sistemi di innovazione può essere applicato a diversi livelli dell'economia, a livello "sovrannazionale", regionale, nazionale, locale o settoriale.

## 1.1 Il Sistema Nazionale per l'Innovazione (NIS)

La categorizzazione più nota del Sistema per l'Innovazione, il Sistema Nazionale di Innovazione (indicato anche come NIS, Sistema Nazionale dell'Innovazione) adotta lo stesso approccio come base, ma lo applica a livello nazionale. Questa categorizzazione è quella che è stata maggiormente analizzata, studiata e applicata da professori di economia e da varie organizzazioni politiche internazionali. L'approccio in materia di NIS riflette la crescente attenzione al ruolo economico della conoscenza.

A differenza del "modello lineare", in cui la conoscenza fluisce dalla scienza e gli input scientifici aumenteranno direttamente al numero di innovazioni e tecnologie, nell'approccio NIS esiste un approccio sistemico all'innovazione e alla tecnologia dove le idee per l'innovazione possono provenire da molte fonti e da qualsiasi fase della ricerca, sviluppo, marketing e diffusione.

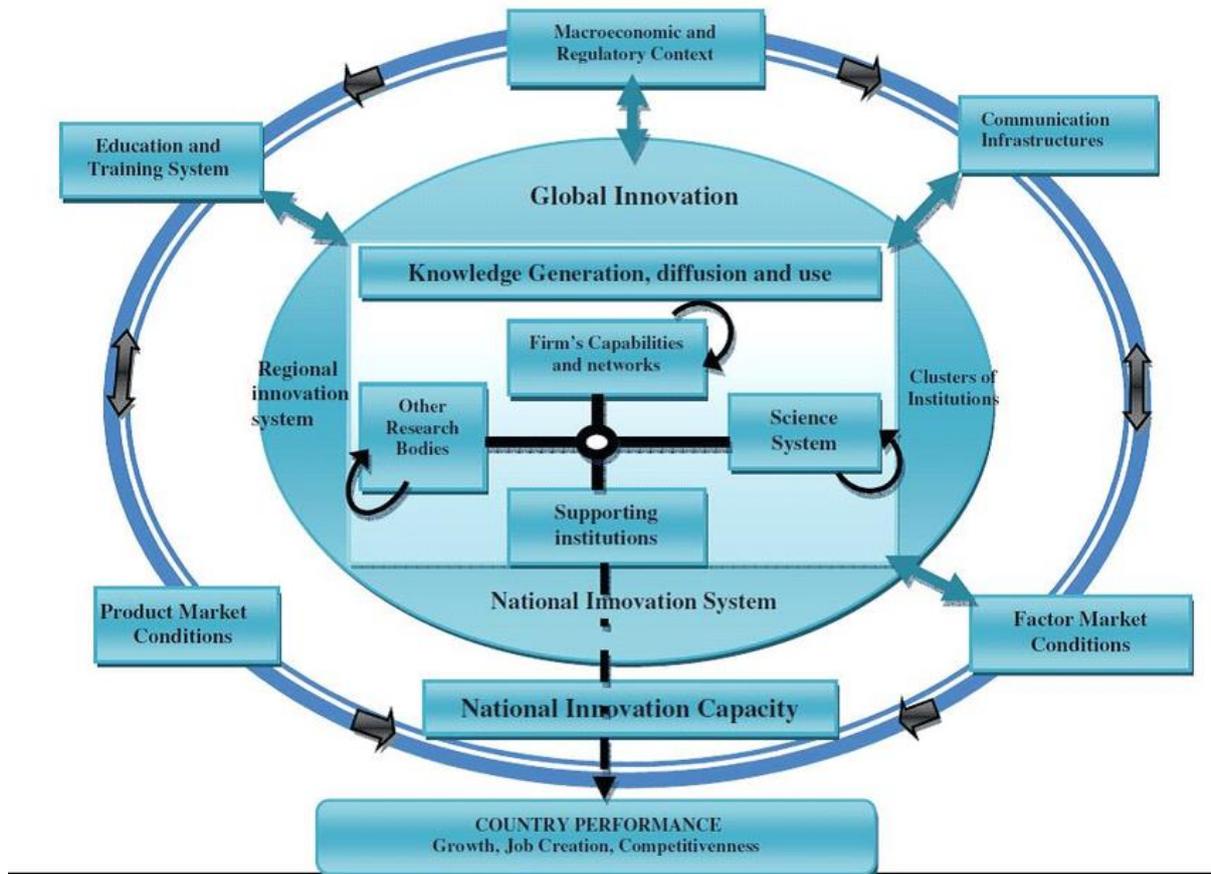


Figura 1: Attori e collegamenti nel sistema dell'innovazione, fonte: OECD (1999).

## 1.2 Ruolo degli attori nei sistemi per l'innovazione

I componenti chiave dei sistemi per l'innovazione sono diversi attori, ognuno dei quali svolge delle funzioni diverse nel sistema. Nessuna di queste organizzazioni agisce isolatamente; ognuno è incorporato in una rete di interconnessioni.

### **Attori governativi**

Gli attori governativi svolgono un ruolo importante nel formare e sostenere i sistemi di innovazione. Stabiliscono politiche e regolamenti che forniscono un ambiente favorevole alla crescita dell'innovazione. I governi spesso investono nella ricerca e nello sviluppo (R&S), finanziano i progetti infrastrutturali e forniscono incentivi finanziari per promuovere l'innovazione. Fungono anche da catalizzatori per la collaborazione tra il mondo accademico, l'industria e altre parti interessate. Inoltre, i governi promuovono l'imprenditorialità offrendo programmi di incubazione e promuovendo le startup, creando un ecosistema vibrante per l'innovazione.

### **Istituzioni accademiche e di ricerca**

Le istituzioni accademiche e di ricerca sono attori chiave nel panorama dell'innovazione. Sono responsabili della generazione di nuove conoscenze, della conduzione di ricerche all'avanguardia e della formazione della prossima generazione di innovatori. Queste istituzioni forniscono un terreno fertile per la collaborazione tra ricercatori, esperti del settore e responsabili politici. Contribuiscono inoltre al trasferimento tecnologico e alla commercializzazione dei risultati della ricerca, spesso attraverso partenariati con imprese e start-up. Le istituzioni accademiche svolgono un ruolo vitale nel coltivare talenti, promuovere una cultura della curiosità e spingere i confini della conoscenza.

## Industria

L'industria, sia le grandi imprese che le piccole e medie imprese (PMI) sono attori vitali nell'innovazione. Sono spesso in prima linea nello sviluppo tecnologico, traducendo la ricerca e le idee in applicazioni pratiche. Investendo in ricerca e sviluppo, gli attori del settore guidano l'innovazione, creano nuovi prodotti e servizi e migliorano la produttività. La collaborazione tra l'industria e altri attori come il mondo accademico e il governo è essenziale per lo scambio di conoscenze, la condivisione delle risorse e la diffusione della tecnologia. Inoltre, gli attori del settore svolgono un ruolo significativo nell'aumentare le innovazioni e portarle sul mercato.

## Imprenditori e Startup

Gli imprenditori e le startup sono motori importanti dell'innovazione e della crescita economica. Portano nuove idee, tecnologie dirompenti e approcci agili al sistema dell'innovazione. Gli imprenditori si assumono i rischi, identificano opportunità di mercato e sviluppano soluzioni innovative per affrontare delle esigenze insoddisfatte. Le startup spesso promuovono una cultura di sperimentazione e prototipazione rapida, sfidando le norme stabilite e spingendo per il cambiamento. Si basano sulla collaborazione con altri attori come gli investitori, i mentori e gli incubatori per accedere alle risorse, ai finanziamenti e alle competenze necessarie per il loro successo.

## Istituzioni finanziarie e investitori

Le istituzioni finanziarie e gli investitori svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere l'innovazione. Forniscono finanziamenti attraverso il capitale di rischio, private equity e altri meccanismi di investimento a startup e progetti innovativi. Questi attori valutano i rischi, investono in iniziative promettenti e forniscono il capitale necessario per la ricerca, lo sviluppo e la

commercializzazione. Inoltre, le istituzioni finanziarie offrono spesso servizi di consulenza, tutoraggio e opportunità di networking, consentendo alle startup di navigare nelle complessità del mercato e scalare le loro operazioni.

### **Organizzazioni della società civile e attori senza scopo di lucro**

Le organizzazioni della società civile e gli attori senza scopo di lucro contribuiscono al sistema dell'innovazione sostenendo gli obiettivi sociali e ambientali. Spesso lavorano su progetti incentrati sulla sostenibilità, l'inclusività e l'impatto sociale. Questi attori svolgono un ruolo fondamentale nel sensibilizzare l'opinione pubblica, guidare il cambiamento sociale e garantire che i benefici dell'innovazione siano accessibili a tutti. Collaborano con altri attori per affrontare le sfide sociali, per promuovere le pratiche etiche e per influenzare lo sviluppo delle politiche.

### **Conclusioni**

I ruoli degli attori nei sistemi di innovazione sono diversi e interconnessi. Gli attori governativi, le istituzioni accademiche e di ricerca, l'industria, gli imprenditori, le istituzioni finanziarie e le organizzazioni della società civile apportano ciascuno le proprie prospettive, risorse e competenze uniche all'ecosistema dell'innovazione. La collaborazione e la cooperazione tra questi attori sono essenziali per creare un ambiente fiorente per l'innovazione, per guidare la crescita economica e per affrontare le sfide sociali.

## 2. Ricerca e Sviluppo collaborativo (R&S)

### 2.1 Introduzione

La ricerca e lo sviluppo collaborativo (R&S) sono emersi come un approccio vitale all'innovazione nel mondo di oggi. Con la crescente complessità delle sfide scientifiche e tecnologiche, le aziende e i centri di ricerca stanno riconoscendo il potere della collaborazione per guidare le scoperte e accelerare il ritmo della scoperta. La ricerca e lo sviluppo collaborativo riuniscono le competenze, le risorse e le prospettive di più attori, promuovendo un ambiente dinamico in cui le conoscenze sono condivise, i rischi sono mitigati e gli obiettivi collettivi sono perseguiti.

Tradizionalmente, gli sforzi di ricerca e di sviluppo sono stati condotti nelle singole organizzazioni, spesso isolati da input e prospettive esterne. Tuttavia, i limiti di questo approccio chiuso sono diventati evidenti man mano che la complessità dei problemi scientifici è cresciuta e la necessità di competenze multidisciplinari è diventata più evidente. La ricerca e lo sviluppo collaborativo sono emersi come risposta a queste sfide, abbattendo i silos e facilitando la collaborazione tra le diverse parti interessate.

Le aziende collaborano con centri di ricerca, istituzioni accademiche e altre organizzazioni per mettere in comune le loro conoscenze, capacità e risorse. Questi partenariati spesso comportano progetti di ricerca congiunti, co-sviluppo di tecnologie o prodotti e la condivisione dei diritti di proprietà intellettuale. Combinando i punti di forza e le competenze complementari di diversi attori, la ricerca e lo sviluppo collaborativo consentono di affrontare dei problemi complessi che sarebbero al di fuori della portata di qualsiasi singola entità.

Uno dei principali vantaggi della ricerca e dello sviluppo collaborativo è lo scambio di conoscenze e approfondimenti. I partner del settore portano prospettive pratiche, approfondimenti sul mercato e una comprensione dell'applicazione del mondo reale, mentre i centri di ricerca contribuiscono con competenze all'avanguardia, attrezzature specializzate e accesso a reti accademiche. Questa collaborazione stimola a delle nuove idee, incoraggia uno scambio tra le parti delle conoscenze e promuove il trasferimento delle

migliori pratiche, portando con un'ultima analisi a risultati più innovativi e di impatto.

Un altro vantaggio significativo della ricerca e dello sviluppo collaborativo è la condivisione dei rischi e delle risorse. Gli sforzi di ricerca e sviluppo comportano spesso costi e incertezze notevoli, in particolare nei settori emergenti o nelle tecnologie dirompenti. Collaborando, le organizzazioni possono distribuire l'onere finanziario, condividere i rischi associati ai progressi tecnologici e realizzare economie di scala. Questo aspetto di condivisione del rischio incoraggia la sperimentazione, consente progetti più ambiziosi e aumenta la probabilità di risultati positivi.

La ricerca e lo sviluppo collaborativo promuovono anche una cultura di innovazione aperta dove il flusso di idee e tecnologie si estende oltre i confini organizzativi. Incoraggia la creazione di reti, consorzi e piattaforme che facilitano la collaborazione, la co-creazione e lo scambio di conoscenze. Attraverso queste reti, gli attori di vari settori e background possono connettersi, imparare gli uni dagli altri e sfruttare diverse prospettive per affrontare delle sfide complesse.

In conclusione, la ricerca e lo sviluppo collaborativo rappresentano un cambiamento di paradigma nel modo dove viene perseguita l'innovazione. Riconosce l'importanza della collaborazione, della condivisione delle conoscenze e della condivisione dei rischi nell'affrontare problemi complessi e guidare a scoperte di impatto. Sfruttando i punti di forza collettivi e le competenze di diversi attori, la ricerca e lo sviluppo collaborativo hanno il potenziale per rivoluzionare le industrie, per accelerare le scoperte scientifiche e per affrontare le grandi sfide del nostro tempo.

## 2.2 Categorie di ricerca e di sviluppo collaborativo (R&S)

La ricerca e lo sviluppo collaborativo (R&S) comprendono una vasta gamma di approcci e di quadri collaborativi che facilitano l'innovazione attraverso sforzi collettivi. Questo capitolo esplora le categorie o i tipi di ricerca e sviluppo collaborativo, evidenziando i diversi modi in cui gli attori

di vari settori si uniscono per guidare l'innovazione, condividere risorse e raggiungere obiettivi comuni.

Comprendendo queste categorie, le organizzazioni possono navigare meglio nel panorama collaborativo e identificare modelli adatti per i loro specifici obiettivi di ricerca e sviluppo.

### **Collaborazioni industria-università**

Una categoria importante di ricerca e sviluppo collaborativo coinvolge i partenariati tra industria e istituzioni accademiche. Queste collaborazioni riuniscono le conoscenze pratiche e le competenze dei partner del settore con le intuizioni teoriche e le capacità di ricerca delle istituzioni accademiche. I partner industriali spesso forniscono dei finanziamenti, accesso a dati del mondo reale e sfide specifiche del settore, mentre le istituzioni accademiche contribuiscono con strutture di ricerca, conoscenze specialistiche e accesso ai talenti. Questa categoria di collaborazione migliora il trasferimento tecnologico, incoraggia la ricerca applicata e colma il divario tra il mondo accademico e l'industria.

### **Partenariati pubblico-privato (PPP)**

I partenariati pubblico-privato (PPP) comportano delle collaborazioni tra enti pubblici, come agenzie governative e organizzazioni private, comprese le imprese, istituti di ricerca e organizzazioni senza scopo di lucro. I PPP sono spesso formati per affrontare sfide sociali complesse che richiedono uno sforzo combinato e risorse condivise. Queste collaborazioni sfruttano i punti di forza di entrambi i settori con enti pubblici che forniscono finanziamenti, supporto politico e accesso alle infrastrutture, mentre gli enti privati contribuiscono con competenze, tecnologia e approfondimenti sul mercato. I PPP sono particolarmente diffusi in settori quali la sanità, i trasporti, l'energia e lo sviluppo sostenibile.

### **Collaborazioni intersettoriali**

La ricerca e lo sviluppo collaborativo R&S tra i settori riunisce organizzazioni di diversi settori per guidare l'innovazione attraverso la convergenza di competenze diverse. Queste collaborazioni riconoscono che le innovazioni

rivoluzionarie spesso sorgono all'intersezione di diversi campi. Combinando le loro conoscenze, tecnologie e prospettive uniche, le organizzazioni possono sviluppare nuove soluzioni e creare nuove opportunità di mercato. Ad esempio, le collaborazioni tra aziende tecnologiche e operatori sanitari possono portare allo sviluppo di dispositivi medici avanzati o a soluzioni sanitarie digitali.

### **Consorzi e reti industriali**

I consorzi e le reti industriali sono strutture collaborative che riuniscono più aziende e istituti di ricerca all'interno di uno specifico settore o dominio tecnologico. Queste collaborazioni facilitano la condivisione delle conoscenze, la ricerca precompetitiva e i progetti di sviluppo congiunti. I consorzi hanno spesso una ricerca condivisa, mettono in comune le risorse e contribuiscono al progresso di un intero settore o ecosistema tecnologico. Collaborando in questo modo, le organizzazioni possono ridurre gli sforzi, sfruttare le competenze collettive e affrontare le sfide a livello di settore.

### **Collaborazioni internazionali**

In un mondo sempre più interconnesso, le collaborazioni internazionali svolgono un ruolo importante nella ricerca e sviluppo collaborativo.

Queste collaborazioni coinvolgono partenariati tra organizzazioni di diversi paesi, consentendo lo scambio di conoscenze, competenze e risorse. Le collaborazioni internazionali spesso affrontano sfide globali, sfruttano diverse prospettive e promuovono lo scambio culturale. Possono essere facilitati attraverso accordi bilaterali, iniziative di ricerca congiunte o partecipazione a programmi e consorzi di ricerca internazionali.

### **Iniziative di Innovazione aperta**

L'innovazione aperta rappresenta una categoria di R&S collaborativa che sottolinea l'importanza degli input esterni e della condivisione delle conoscenze oltre i confini organizzativi. Le iniziative di innovazione aperta implicano la ricerca attiva di partner esterni, il coinvolgimento di start-up, imprenditori e altri stakeholder esterni per co-creare e condividere risorse. Queste iniziative spesso sfruttano ecosistemi di innovazione, incubatori e

piattaforme di innovazione aperta per facilitare la collaborazione e lo scambio di idee. Consente alle organizzazioni di attingere a un raggruppamento più ampio di competenze, di accelerare i cicli di innovazione e di aumentare la probabilità di scoperte dirompenti.

## 2.3 Vantaggi della ricerca e dello sviluppo collaborativo (R&S)

La ricerca e lo sviluppo collaborativo (R&S) sono emersi come un approccio strategico all'innovazione, offrendo numerosi vantaggi alle organizzazioni partecipanti. Questo capitolo esplora i vantaggi della ricerca e dello sviluppo collaborativo, evidenziando come guida l'innovazione, accelera il progresso, promuove lo scambio di conoscenze e la condivisione delle risorse tra le parti interessate.

### **Conoscenze e competenze migliorate**

La R&S collaborativi riuniscono diverse organizzazioni, promuovendo lo scambio tra le parti di idee e approcci interdisciplinari. Questo scambio di conoscenze porta a una comprensione più profonda dei problemi complessi e consente l'individuazione di soluzioni innovative che sarebbero difficilmente raggiungibili da una singola organizzazione.

### **Riduzione dei costi e dei rischi**

La R&S collaborativi consentono alle organizzazioni di condividere l'onere finanziario e distribuire i rischi associati alle attività di ricerca e sviluppo. Mettendo in comune le risorse, compresi i finanziamenti, le infrastrutture e il capitale umano, i partenariati collaborativi riducono i costi individuali e migliorano la gestione del rischio.

### **Cicli di innovazione accelerati**

La R&S collaborativi usano gli sforzi e le risorse collettive, accelerando il ritmo dell'innovazione. L'accesso a un raggruppamento più ampio di conoscenze e tecnologie consente cicli di sviluppo più rapidi, tempi di commercializzazione più brevi e una rapida implementazione di soluzioni

innovative. La ricerca e lo sviluppo collaborativo facilitano il trasferimento di conoscenze e di migliori pratiche, accelerando il processo di innovazione complessivo.

### **Accesso a risorse complementari**

La R&S collaborativi forniscono alle organizzazioni l'accesso a una vasta gamma di risorse complementari. Ogni partner apporta capacità, tecnologie e risorse uniche, consentendo lo scambio e l'integrazione di diverse prospettive e approcci. Questa diversità migliora la qualità e la solidità dei risultati della ricerca e dello sviluppo.

### **Opportunità di mercato ampliate**

La R&S collaborativi spesso portano allo sviluppo di prodotti, servizi o tecnologie innovative che accedono a nuovi mercati oppure espandono quelli esistenti. Combinando competenze e conoscenze di mercato, la ricerca e lo sviluppo collaborativo identificano le lacune del mercato, anticipano le tendenze e sviluppano soluzioni che soddisfano le esigenze dei clienti in modo più efficace. Apre inoltre le porte a nuove partnership e opportunità di licenza, espandendo la portata del mercato.

### **Rete e relazioni rafforzate**

La R&S collaborativi promuovono forti reti e relazioni tra le organizzazioni partecipanti. Impegnarsi in partnership collaborative stabilisce delle connessioni con le parti interessate di diversi settori, fornendo accesso a diverse risorse, competenze e future opportunità di collaborazione. Si sviluppano forti relazioni attraverso la ricerca e lo sviluppo collaborativo che possono portare a ulteriori iniziative di condivisione delle conoscenze e consorzi industriali.

### 3. Alleanze di competenze tra imprese

Le alleanze delle competenze tra le imprese si riferiscono a partenariati collaborativi, oppure a iniziative volte a sviluppare e a migliorare le competenze specifiche all'interno di una particolare industria o settore. Queste alleanze, in genere, coinvolgono più aziende, istituti scolastici e altre parti interessate che lavorano insieme per affrontare le lacune di competenze, per promuovere l'innovazione e per migliorare le capacità della forza lavoro. Le aree di interesse e gli obiettivi specifici delle alleanze delle competenze possono variare a seconda del settore e del contesto regionale. Tuttavia, alcuni obiettivi comuni sono:

**Sviluppo delle competenze:** Le alleanze delle competenze mirano a identificare e a affrontare le esigenze specifiche di competenze all'interno del settore, spesso concentrandosi su tecnologie emergenti, su competenze digitali o altre aree molto richieste. Collaborando, le aziende possono mettere in comune delle risorse, competenze e conoscenze per sviluppare programmi di formazione, certificazioni e materiali didattici in linea con i requisiti del settore.

**Trasformazione della forza lavoro:** Nei settori in rapida evoluzione, le alleanze delle competenze aiutano le aziende ad adattarsi alle nuove tecnologie, ai modelli di business e alle dinamiche di mercato. Collaborando con altre organizzazioni, le aziende possono condividere le migliori pratiche, scambiare approfondimenti e investire collettivamente in iniziative di riqualificazione e aggiornamento delle competenze per garantire una forza lavoro competente e agile.

**Ricerca e innovazione:** Le alleanze delle competenze possono promuovere l'innovazione e la ricerca riunendo dei partner industriali, istituti di istruzione e organizzazioni di ricerca. Questa collaborazione consente l'esplorazione di nuove tecnologie, metodologie e pratiche, portando allo sviluppo di soluzioni e processi all'avanguardia all'interno del settore.

**Condivisione delle conoscenze:** I partenariati di collaborazione incoraggiano lo scambio di conoscenze, esperienze e competenze tra le aziende partecipanti. Questa condivisione di informazioni consente alle organizzazioni di imparare le une dalle altre, di adottare strategie di successo e di rimanere aggiornate sulle tendenze e gli sviluppi del settore.

**Acquisizione di talenti:** Le alleanze delle competenze possono anche fungere da piattaforma per attrarre e trattenere i migliori talenti. Lavorando insieme, le aziende possono migliorare il loro marchio di lavoro, offrire diverse opportunità di carriera e creare un ecosistema di supporto che attrae professionisti qualificati. Le alleanze delle competenze possono essere specifiche del settore, concentrandosi su settori come la tecnologia dell'informazione, l'assistenza sanitaria, la produzione o le energie rinnovabili. Possono essere facilitati da associazioni di settore, enti governativi o organizzazioni indipendenti dedicate alla promozione della collaborazione e dello sviluppo delle competenze.

## 4. Partenariati pubblico-privato nei settori della scienza, della tecnologia e dell'innovazione

I partenariati pubblico-privato (PPP) nel campo della scienza, della tecnologia e dell'innovazione (STI) hanno diversi vantaggi per i governi e le imprese. Questi partenariati possono migliorare le politiche di ricerca e di innovazione per affrontare le mutevoli tendenze e le sfide globali. Per le imprese, la collaborazione con gli istituti di ricerca pubblici può aiutare a risolvere i problemi, a esplorare nuovi mercati e a creare valore attraverso la cooperazione. I governi ritengono che i PPP siano interessanti perché possono affrontare le carenze del mercato e del coordinamento nella ricerca e nell'innovazione e mobilitare gli investimenti privati in STI.

Inoltre, i PPP svolgono un ruolo importante nell'affrontare sfide sociali quali i cambiamenti climatici e l'efficienza energetica.

I PPP assumono varie forme, tra cui programmi di ricerca collaborativa, centri tecnologici e di ricerca con finanziamenti pubblico-privati, appalti per l'innovazione e iniziative di estensione e commercializzazione della tecnologia. Questi partenariati si estendono oltre la ricerca pre-commerciale e comportano investimenti congiunti in infrastrutture, risorse umane, test e sviluppo tecnologico e sforzi di commercializzazione. Mettendo in comune risorse e competenze, i PPP consentono una scala di

sforzi che le singole imprese o istituzioni farebbero fatica a raggiungere da sole. I partner condividono i rischi, i benefici e le responsabilità per i loro investimenti in comune.

L'obiettivo principale della maggior parte dei PPP nel settore della ricerca e dell'innovazione è generare benefici economici e sociali più ampi accelerando l'innovazione e le soluzioni tecnologiche. Questi partenariati promuovono nuove capacità di innovazione, migliorano la connettività tra i sistemi nazionali di innovazione e forniscono incentivi compatibili per tutte le parti interessate. Promuovono inoltre la collaborazione e le competenze interdisciplinari tra ricercatori governativi, accademici e industriali.

Obiettivi comuni, vantaggi reciproci e complementarità delle risorse sono prerequisiti essenziali per formare dei partenariati razionali. Altre motivazioni includono l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, la capitalizzazione dei punti di forza dei partner, la cooperazione interdisciplinare, il raggiungimento di economie di scala e di scopo, l'internalizzazione delle ricadute di conoscenza e l'aumento delle opportunità di commercializzazione della ricerca pubblica.

I PPP svolgono un ruolo significativo nei programmi di innovazione in linea con le strategie nazionali e regionali. Sono attuati attraverso un approccio dall'alto verso il basso, dove sono definite le aree prioritarie e sono coinvolte le parti interessate di diversi settori e attori. Le risorse pubbliche vengono quindi assegnate attraverso accordi contrattuali giuridicamente vincolanti per sostenere questi partenariati. Rispetto alle sovvenzioni e ai crediti d'imposta, i PPP offrono maggiore adattabilità e flessibilità nell'affrontare le esigenze specifiche del settore e nell'organizzare attività di innovazione. Rispondendo alle esigenze di innovazione e consentendo flessibilità, i PPP fungono da strumenti efficaci per la politica dell'innovazione sul versante della domanda.

Nella maggior parte dei paesi, i PPP prevede un processo competitivo per il finanziamento governativo, valutando i contributi dei partecipanti, la fattibilità del programma, le complementarità, la governance, le prospettive di sostenibilità e la qualità dei programmi di ricerca e innovazione che sono stati proposti. I PPP sostenuti nell'ambito delle iniziative come Horizon 2020 devono dimostrare un valore aggiunto a livello dell'UE, stimolare la competitività industriale e contribuire alla crescita sostenibile. Inoltre, sono

tenuti a presentare una tabella di marcia convincente a lungo termine per le attività di ricerca e di innovazione.

## Sommario

Questo modulo mira a presentare ai professionisti della formazione professionale il concetto di sistema di innovazione e le sue complessità e analizzare le relazioni tra gli attori del sistema che comprende le imprese, l'università e gli istituti di ricerca e sviluppo (R&S) che guidano l'innovazione. Il concetto di Innovazione del Sistema o Sistema di Innovazione ha guadagnato popolarità negli ultimi due decenni, approvato nel mondo accademico, nella ricerca e nelle istituzioni politiche. L'approccio ai sistemi di innovazione risiede nella natura complessa dell'innovazione e nel modo in cui potrebbe essere raggiunta. Complessivamente l'approccio del sistema di innovazione presenta varie caratteristiche che possono essere riassunte come segue: Conformemente all'approccio, l'innovazione è un processo interattivo tra vari attori.

I ruoli degli attori nei sistemi di innovazione sono diversi e interconnessi. Gli attori governativi, le istituzioni accademiche e di ricerca, l'industria, gli imprenditori, le istituzioni finanziarie e le organizzazioni della società civile apportano ciascuno le proprie prospettive, risorse e competenze uniche all'ecosistema dell'innovazione. La collaborazione e la cooperazione tra questi attori sono essenziali per creare un ambiente fiorente per l'innovazione, per guidare la crescita economica e per affrontare le sfide sociali.

Inoltre, la ricerca e lo sviluppo collaborativo (R&S) sono emersi come un approccio strategico all'innovazione, offrendo numerosi vantaggi alle organizzazioni partecipanti. La ricerca e lo sviluppo collaborativo R&S riuniscono le competenze, le risorse e le prospettive di più attori, promuovendo un ambiente dinamico dove le conoscenze sono condivise, i rischi sono mitigati e sono perseguiti gli obiettivi collettivi.

Per raggiungere l'innovazione, le alleanze di abilità tra le imprese mirano a sviluppare e migliorare competenze specifiche all'interno di una particolare industria o settore. Queste alleanze in genere coinvolgono più aziende,

istituti scolastici e altre parti interessate che lavorano insieme per affrontare le lacune di competenze, per promuovere l'innovazione e per migliorare le capacità della forza lavoro.

Infine, un altro tipo di relazione complessa tra gli attori è costituito dai PPP (partenariati pubblico-privato) nella scienza, nella tecnologia e nell'innovazione che hanno diversi vantaggi per i governi e per le imprese. Questi partenariati possono migliorare le politiche di ricerca e di innovazione per affrontare le mutevoli tendenze e le sfide globali. Per le imprese, la collaborazione con gli istituti di ricerca pubblici può aiutare a risolvere i problemi, a esplorare nuovi mercati e a creare valore attraverso la cooperazione.

## Suggerimenti

1. Comprendere gli attori tipici di un ecosistema dell'innovazione (rappresentazione grafica ed esempio dei processi)  
<https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>
2. Sistema di gestione dell'innovazione ISO 56000 per le aziende: lo standard ISO contiene tutti gli elementi necessari per impostare un sistema di gestione strutturato per l'innovazione. Si basa sullo standard generale per i sistemi di gestione (chiamato Annex SL) e segue le direttive di tutti i sistemi di gestione standard. Questo significa che lo standard di gestione dell'innovazione è facilmente integrabile con altri standard del sistema di gestione come la gestione della qualità (ISO 9001), la gestione ambientale (ISO 14001) o la gestione delle risorse (ISO 55001).  
Scopri di più qui: <http://hakanozan.net/2019/the-iso-56002-international-standard-for-innovation-management-system-has-been-published/>  
È possibile rivedere ogni clausola della ISO 56000 per la gestione dell'innovazione qui: <https://www.iso56000.com/>
3. Acquisire conoscenze più approfondite sui sistemi di innovazione o sull'approccio all'innovazione dei sistemi attraverso corsi appositamente progettati come:
  - a) KIC - Il corso di innovazione dei sistemi: <https://store.climate->

[kic.org/product?catalog=SI\\_for\\_EX](http://kic.org/product?catalog=SI_for_EX)

b) Innovazione di Sistema: <https://www.viima.com/the-innovation-system>

c) Sistema di Innovazione:

<https://www.systemsinnovation.network/posts/21873822>

## Attività di formazione

### Attività 1:

La mappatura dei sistemi è un tipo di modello progettato per rivelare le interrelazioni e la struttura sottostanti di un'organizzazione. Questo è utile in quanto ci aiuta a creare un modello generale condiviso del sistema, allo stesso tempo ci aiuta a capire come la struttura del sistema crea dei risultati osservabili.

Guarda questo video per comprendere la mappatura dei sistemi e la sua importanza:

[https://www.youtube.com/watch?v=h6FhY\\_vlh0&ab\\_channel=SystemsInnovation](https://www.youtube.com/watch?v=h6FhY_vlh0&ab_channel=SystemsInnovation)

È possibile creare la propria mappa di sistema per identificare le relazioni e le dinamiche nell'organizzazione. Per creare la propria mappa di sistema è possibile utilizzare questo toolkit:

<https://itk.mitre.org/system-map/>

## Esercizi di autovalutazione

1) Quale termine descrive meglio la complessità dei ruoli nel sistema dell'innovazione?

- a) Interdipendenza
- b) Specializzazione
- c) Complessità
- d) Collaborazione

2) Qual è l'obiettivo primario delle alleanze di competenze e sviluppo tra imprese R&S, centri di ricerca e di formazione?

- a) Maggiore concorrenza
- b) Protezione della proprietà intellettuale
- c) Condivisione delle conoscenze
- d) Riduzione dei costi

3) Quale affermazione descrive meglio il rapporto tra soggetti pubblici e privati nel sistema dell'innovazione?

- a) Gli enti pubblici finanziano esclusivamente gli enti privati.
- b) Gli enti privati governano principalmente gli enti pubblici.
- c) Enti pubblici e privati collaborano e condividono le risorse.
- d) Gli enti pubblici non hanno alcun coinvolgimento nel sistema dell'innovazione.

4) Quale fattore contribuisce alla complessità delle relazioni con gli attori nel sistema dell'innovazione?

- a) Progressi tecnologici limitati
- b) Insieme di competenze omogenee
- c) Diversi interessi degli stakeholder
- d) Processo decisionale centralizzato

- 5) Qual è lo scopo primario dei flussi di relazioni tra i soggetti pubblici e privati nel sistema dell'innovazione?
- a) Instaurazione di un monopolio
  - b) Generare entrate per gli enti pubblici
  - c) Accelerare l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze
  - d) Mantenimento dello status quo
- 6) Qual è il ruolo dei centri di R&S nel sistema dell'innovazione?
- a) Fornire una supervisione regolamentare
  - b) Sviluppare nuove tecnologie e soluzioni
  - c) Facilitare le alleanze di competenze tra le imprese
  - d) Migliorare l'esperienza del cliente
- 7) Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio l'importanza dei centri di formazione nel sistema dell'innovazione?
- a) Diffusione di conoscenze obsolete
  - b) Ostacolare la collaborazione tra gli attori
  - c) Promuovere una forza lavoro qualificata
  - d) Promuovere la protezione della proprietà intellettuale
- 8) Qual è il principale vantaggio di avere relazioni complesse tra gli attori del sistema dell'innovazione?
- a) Maggiore efficienza e produttività
  - b) Riduzione della necessità di collaborazione
  - c) Processo decisionale semplificato
  - d) Diminuzione della concorrenza tra le entità

9) In che modo le alleanze di competenze tra imprese, centri di ricerca e sviluppo e centri di formazione contribuiscono all'innovazione?

- a) Limitando la condivisione delle conoscenze
- b) Promuovendo monopoli di mercato
- c) Promuovendo la collaborazione interdisciplinare
- d) Limitando l'accesso alle risorse

10) Qual è il significato della complessità nei ruoli degli attori del sistema dell'innovazione?

- a) Ostacola il progresso e l'innovazione.
- b) Garantisce un approccio omogeneo alla risoluzione dei problemi.
- c) Facilita le diverse prospettive e competenze.
- d) Elimina la necessità di collaborazione.

**Risposte corrette: 1-2-3-4-5-C) 6-B) 7-C) 8-A) 9-10-C).**

## Riferimenti

Granstrand, O. e Holgersson, M. (2020) 'Ecosistemi dell'innovazione: una revisione concettuale e una nuova definizione', *Technovation*, 90–91, p. 102098. doi:10.1016/j.technovation.2019.102098.

Dandas, E. (2008) *L'approccio del "sistema dell'innovazione" e la sua rilevanza per i paesi in via di sviluppo*, *SciDev.Net*. Available at: <https://www.scidev.net/global/policy-brief/the-system-of-innovation-approach-and-its-relevanc/> .

Lundvall, B.-Å. (2008) *Innovazione di prodotto e interazione utente-produttore, portale di ricerca dell'Università di Aalborg*. Disponibile all'indirizzo: <https://vbn.aau.dk/en/publications/product-innovation-and-user-producer-interaction>.

Edquist, C. (2005). "Sistemi di innovazione: prospettive e sfide". In Fagerberg, Jan; Mowery, David C. (eds.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. p. 182. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0007.

Sistemi Nazionali di Innovazione - OECD (1997). Disponibile all'indirizzo: <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>

Edquist, C. (2011) *Sistemi di innovazione, tecnologie, istituzioni e organizzazioni*. Londra: Routledge.

Soete, L., Verspagen, B. e Weel, B. ter (2009) *Sistemi di innovazione*.

Maastricht: Università delle Nazioni Unite, Maastricht Centro di ricerca e formazione economica e sociale sull'innovazione e la tecnologia.

Freeman, C. (2008) *Sistemi di innovazione: saggi selezionati di economia evolutiva*. Cheltenham.

Johnson, B., Lundvall, BÅ. (2013). Sistemi Nazionali di Innovazione (NIS). In: Carayannis, E.G. (eds) *Enciclopedia della creatività, dell'invenzione, dell'innovazione e dell'imprenditorialità*. Springer, New York, NY.

[https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8\\_458](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_458)

1. Sistemi nazionali di innovazione e mappatura dei cluster innovativi a livello di impresa (1997) - OECD. Available at: <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>

2. OECD Prospettive per la scienza, la tecnologia e l'innovazione 2016. Partenariati strategici pubblico/privato nei settori della scienza, della tecnologia e dell'innovazione (profilo politico) Disponibile all'indirizzo: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/sti\\_in\\_outlook-2016-10-en.pdf?expires=1655898643&id=id&acname=guest&p;checksum=8CD1CCFEF826604441E8E64D963D2950](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/sti_in_outlook-2016-10-en.pdf?expires=1655898643&id=id&acname=guest&p;checksum=8CD1CCFEF826604441E8E64D963D2950)
3. Moss Kanter, R. (1994) Vantaggio collaborativo: l'arte delle alleanze, Harvard Business Review. Disponibile all'indirizzo: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>