

di *Stefania Marcozzi*  
e *Mario Mazzoleni*

Professore associato di economia aziendale  
presso l'Università degli Studi di Brescia

## ***Cambiamenti necessari nelle cooperative per sviluppare il proprio capitale umano***

**COS'È  
IL CAPITALE  
UMANO**

Con il termine capitale umano (Uman Capital) viene, normalmente, indicato in campo economico l'insieme delle risorse umane, della conoscenza (scientifica, pratica, tacita), istruzione, capacità (skills), informazione e competenze trasversali che permettono alle persone di essere un fattore decisivo per le imprese sia nello svolgimento delle attività e nella creazione di valore economico, sia anche nel concorrere allo sviluppo dell'organizzazione dal punto di vista relazionale, culturale e del benessere collettivo.

L'espressione del capitale umano avviene mediante il lavoro inteso come strumento attraverso il quale è possibile esprimere la qualità delle risorse presenti e valutare il potenziale innovativo a disposizione dell'impresa.

Essendo il lavoro non solo la capacità di "produrre" cose o erogare servizi, ma, anche, la possibilità di esprimersi, comunicare le caratteristiche di personalità, l'impresa rappresenta il setting privilegiato in cui convergono bisogni economici, sociali e personali di diverse generazioni.

L'impresa è però chiamata, quotidianamente, a rispondere a una gran quantità di richieste provenienti dai clienti, soci, dipendenti e dalla comunità in generale che implicano ingenti scambi di informazioni tra le persone, continui risolvimenti di problemi e "fine tuning" (aggiustamenti/sintonizzazione) per ottimizzare i processi e l'impiego di risorse e puntare alle migliori performance.

Per tali ragioni, una prerogativa imprescindibile per competere sul mercato e fare innovazione è quella di disporre di risorse umane altamente competenti, creative, flessibili e propense all'apprendimento continuo.

Le imprese cooperative caratterizzate per vocazione dalla centralità della persona e mosse da principi di mutualità, solidarietà e democraticità sono chiamate, alla luce dell'ultima crisi "umana" prima ancora che economica, a raccogliere una sfida importante che richiede loro un ricambio strutturale, rafforzando maggiormente tutti gli ambiti, partendo dalle logiche di governo per potenziare ancora di più il capitale umano confermando il modello ispiratore come il più idoneo a fronteggiare la complessità della società depersonalizzata dell'era digitale, multiculturale e gravata dai problemi contingenti.

**PREMESSE  
METODOLOGICHE**

È necessario, a questo punto, fare una premessa metodologica che accompagni il lettore nella focalizzazione delle attività da programmare o cambiamenti da apportare a quelle in essere nelle cooperative per soddisfare l'esigenza di disporre di un'alta qualità delle risorse umane coerentemente con il modello organizzativo.

In primo luogo, appare fondamentale la capacità del consiglio di amministrazione di condividere la *vision* e di rappresentarla a tutti gli *stakeholder* della cooperativa motivandoli costantemente alla partecipazione attiva seguendo un cammino comune.

In secondo luogo, è importante effettuare un'analisi approfondita degli scenari in cui si opera, e monitorando i fattori di cambiamento e dei bisogni emergenti che caratterizzano ciascuna situazione.

In tale luce, si ritiene opportuno illustrare le azioni indispensabili per valorizzare le risorse umane presenti nelle cooperative.

## Analisi organizzativa

### OTTO PASSI PER IL CAMBIAMENTO

1. Comunicare all'esterno i **valori** su cui sono fondate le attività aziendali, esplicitando in che modo si intende perseguire la propria **mission**;
2. Avere un quadro chiaro e sistemico delle qualità delle risorse umane presenti nell'impresa attraverso la **mappatura** e l'aggiornamento continuo di tutte le schede di job description;
3. Effettuare un'**analisi dei fabbisogni** formativi come strumento di individuazione dei "gap" di competenze da colmare;
4. Operare un **confronto sull'efficacia ed efficienza** delle pratiche utilizzate in passato e dei risultati conseguiti per valutarne la validità attuale,
5. Creare un **piano di formazione** interna sistemico che coinvolga tutti i livelli della struttura organizzativa puntando allo sviluppo correlato delle competenze tecniche e trasversali adatte a soddisfare i bisogni organizzativi e sociali;
6. Creare continuamente momenti di **formazione formale, non formale e informale**: lezioni di aula, focus group di approfondimento, gruppi creativi, coaching e counseling ma anche giochi, circoli culturali, incontri a tema, confronto tra esperienze diverse;
7. Stimolare il **lavoro in team** avvicinando intelligenze e competenze diverse per lo sviluppo di nuove idee;
8. **Verificare e valutare i risultati** raggiunti avviando un'analisi degli insuccessi per riflettere sugli errori e investire sul processo di apprendimento attraverso gli errori.

### APPROCCIO PRAGMATISMO DEL CDA

È necessario precisare che le strategie suddette devono essere fondate sulla **volontà** del consiglio di amministrazione di adottare un **metodo di lavoro pragmatico** fondato sul "fare" insieme e sullo "stare" insieme.

Ciò significa che i membri del cda devono misurarsi nella progettazione e organizzazione di nuove iniziative seguendo continuamente tutti i diversi passaggi previsti nel percorso metodologico realizzato.

Quindi, occorre:

- a) Nel fissare gli obiettivi verificare che essi abbiano le seguenti qualità: siano specifici, misurabili, attuabili, concorrano simultaneamente al successo di impresa e al benessere individuale e siano perseguibili entro a un determinato periodo di tempo;
- b) Organizzare i gruppi di lavoro in modo da condividere le informazioni, aprire una discussione e confrontarsi apertamente, sviluppare idee e individuare soluzioni alternative, adottare decisioni condivise e monitorare gli effetti delle scelte;
- c) Organizzare le risorse necessarie umane, materiali e finanziarie, tenendo conto di eventuali vincoli legislativi, di mercato, territoriali ecc., onde garantire un organico flusso di lavoro;
- d) Operare un continuo coordinamento lungo tutto il processo fissando dei "milestone" cioè dei momenti di verifica dello stato di avanzamento lavori e poter intervenire tempestivamente qualora risultino necessari aggiustamenti;
- e) Valutare i risultati raggiunti attraverso indicatori quantitativi e qualitativi ed esaminare la fase di sviluppo del gruppo di lavoro (cda).

Fig. 1: *Approccio pragmatico del Consiglio di Amministrazione: la successione di fasi.*

