

## Rapporto tecnico N.32



**Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti  
in Processi Innovativi delle Organizzazioni  
e del Territorio: Sperimentazione di un  
modello efficiente di transizione  
Università-Imprese**

Erica Rizzatiato e Paola Melone

## INDICE

1.	COORDINATE DEL PROGETTO E.P.I.....	3
2.	UNO SGUARDO AL CONTESTO DI RIFERIMENTO ED ALLE IMPRESE PARTECIPANTI .	5
3.	LE FASI PROGETTUALI.....	9
3.1	<i>FASE 1-Esplorazione della domanda di sviluppo delle imprese</i> .....	9
3.2	<i>FASE 2 L'abbinamento ragazzi-imprese</i> .....	15
3.3	<i>FASE 3 - L'accompagnamento allo sviluppo dei processi e delle competenze</i> .....	16
3.3.1	L'approccio ciclico della formazione-sviluppo.....	16
3.3.2	Caratteristiche e gestione dell'aula.....	20
3.3.3	Caratteristiche e gestione della parte esperienziale .....	23
3.3.4	Caratteristiche e gestione del coaching biografico professionale.....	24
4.	ALCUNI DEI CASI DEI PROCESSI DI SVILUPPO AVVIATI .....	25
4.1	<i>Come sviluppare le vendite on line in un'azienda familiare con il MEPA</i> .....	26
4.2	<i>Valorizzazione delle produzioni tipiche molisane e nuove strategie commerciali</i> .....	28
4.3	<i>Implementazione del sistema MRP per la gestione scorte di magazzino</i> .....	32
4.4	<i>Come ampliare i servizi di uno studio professionale</i> .....	35
5.	CONCLUSIONI .....	38

## 1. COORDINATE DEL PROGETTO E.P.I.

Il presente rapporto documenta il progetto EPI (Esperto dei Processi Innovativi per le Organizzazioni e per il Territorio), quale corso di Alta Formazione nell'ambito del programma FIXO-Formazione e innovazione per l'occupazione – Azione 3<sup>1</sup> finanziato da Italia Lavoro e dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione.

Partner del progetto, costituiti in ATS (Associazione Temporanea di Scopo) sono stati l'istituto Cnr-Ceris, l'Associazione Motiva e l'Università degli Studi del Molise.

Il programma FIXO- Azione 3 aveva l'obiettivo di coinvolgere le università in un'azione di accompagnamento al lavoro dei propri laureati e di incoraggiare il dialogo tra l'università e il mercato del lavoro.

In tale contesto il progetto EPI si è prefisso di realizzare tre obiettivi:

- favorire processi di sviluppo delle imprese coinvolte;
- favorire lo sviluppo di competenze per l'innovazione dei giovani laureati in una prospettiva di *learning by doing*;
- favorire forme di sviluppo locale collegando in processi concreti imprese ed università.

Il progetto EPI si è svolto secondo tre fasi, caratterizzate ognuna da rispettive metodologie innovative<sup>2</sup>; tali metodologie derivano da attività di ricerca e sperimentazione del Cnr-Ceris e dell'Università degli studi di Ferrara e sono state integrate con la formazione universitaria.

---

<sup>1</sup> Promozione e sostegno di percorsi formativi di giovani laureati non occupati per l'acquisizione di competenze nel trasferimento di tecnologie e prodotti della ricerca verso imprese che intendono perseguire programmi di innovazione. Per maggiori approfondimenti vedi [www.progettofixo.it](http://www.progettofixo.it).

<sup>2</sup> **Le metodologie 1 e 3** derivano dalle attività del progetto Cnr-Ceris "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo" che ha portato alla nascita dell'Associazione Motiva, costituita da esperti interessati a sperimentarne in progetti gli approcci innovativi di sviluppo organizzativo identificati. Per approfondimenti metodologici vedi "Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo" di Erica Rizziato, Franco Angeli 2010, Working paper Ceris n. 8 "Sviluppo locale e leadership" a cura di Erica Rizziato e n.10 "La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative" di Erica Rizziato, **Per la metodologia 2** si vedano i Report annuali di consuntivo della sperimentazione a cura del Job Centre dell'Università di Ferrara, 2002-2011 e due specifici monitoraggi di esperti esterni, 2006 e 2010. Libri: "Programmi formativi ed inserimento in unità produttive", ed. Cds, a cura di CPF, 1998. "Apprendere lavorando", 1999, ed. Diabasis, di Flammini, Foschi, Gandini. "Un IFTS originale: con il lavoro e lo stage all'estero, una formazione superiore innovativa", ed. Cds, 2002. " Il nuovo Master: lavorare apprendendo", 2005, ed. Angeli, di Bertelli, Gandini, Tacchi Venturi. "Esperienze innovative italiane ed europee di alternanzastudio-lavoro", 2005, in "I saperi del lavoro", Maggioli ed. "I confini tra comunità come luogo di apprendimento organizzativo", saggio di C.Zucchermaglio, e F.Alby, in Psicologia delle organizzazioni, 2006, ed. Carocci. Pubblicazioni: Rivista Professionalità, ed. La Scuola, "Programmi formativi ed inserimento in unità produttive", n. 48, 1998, di Andrea Gandini. Rivista Professionalità, rivista della FP, ed. La Scuola, n. settembre 2007 n.97 saggio del direttore della rivista prof. G.Bresciani, univ. Di Genova e articolo di Poddi, Capatti, Gandini

FASE 1: esplorazione della domanda di sviluppo delle imprese. La prima metodologia è consistita nell'esplorazione delle possibili domande di cambiamento delle organizzazioni coinvolte per identificare processi di sviluppo (innovazione di processi o creazione di processi innovativi) e deriva da attività di ricerca Cnr-Ceris in collaborazione con l'Associazione Motiva. Consiste in sintesi nel supportare l'imprenditore a focalizzare le criticità del processo del cliente ed a identificare possibili miglioramenti; importante lavorare in forma interlocutoria, estrapolando delle domande non in modalità *problem-solving*; ciò per dare spazio alla sperimentazione del cambiamento che non si può pianificare a tavolino, in quanto afferente ad un sistema complesso quale è quello di un'organizzazione.

FASE 2: abbinamento ragazzi-imprese. La seconda metodologia è consistita nell'utilizzo di una parte della metodologia PIL (Percorsi di Inserimento Lavorativo) elaborata e sperimentata da circa un decennio dall'Università di Ferrara per la transizione Università-Lavoro. In tale fase le aziende hanno presentato ai laureati, presso l'Università, le domande/processi di sviluppo estrapolati nella prima fase; i ragazzi, in numero quasi doppio rispetto ai posti disponibili, hanno scelto le aziende con le quali avere dei colloqui definendo una graduatoria di preferenza; dopo i colloqui gli imprenditori hanno stilato a loro volta una graduatoria di preferenza sui ragazzi da inserire; l'ultima scelta è stata però quella dei ragazzi, che, essendo potuti arrivare primi in più posti, hanno preso la decisione finale di dove andare, liberando così possibilità per i successivi classificati, creando una forte dinamica nelle scelte in relazione ai passi di ognuno.

FASE 3: accompagnamento alla realizzazione dei processi di sviluppo ed alla generazione di competenze di esperto di processi innovativi. La terza metodologia utilizzata è stata la formazione-sviluppo (FS), elaborata anch'essa nell'ambito di attività di ricerca del Cnr-Ceris in collaborazione con l'Associazione Motiva. La FS ha permesso di accompagnare i giovani a realizzare i processi di sviluppo delle imprese e contestualmente le proprie capacità di promotori e gestori di innovazione. Si tratta di una pratica formativa ispirata alla ricerca-azione e alle principali teorie organizzative e dell'apprendimento adulto e permette di generare competenze specifiche di sviluppo organizzativo parallelamente alla trasformazione dei processi di lavoro. Gli elementi caratterizzanti la FS sono l'alternanza tra aula e lavoro con momenti di accompagnamento allo sviluppo individuale (con il *coaching* biografico professionale) mettendo sistematicamente in relazione lo sviluppo personale del formando con quello organizzativo. Nella fase di accompagnamento gli esperti di EPI hanno effettuato ulteriori visite nelle aziende per verificare con i ragazzi l'efficacia dei passi intrapresi ed eventualmente ri-orientarli in una prospettiva esplorativo-sperimentale.

Il progetto EPI ha quindi sostenuto i processi di sviluppo delle imprese molisane tramite l'ingresso in azienda di giovani neo-laureati non occupati, che sono stati accompagnati

dagli esperti durante l'intero percorso. Oltre ai docenti, al fine di rafforzare l'accompagnamento, nonché il legame tra formazione e lavoro, il progetto ha previsto l'inserimento del "tutor di processo" (TdP), punto di collegamento tra Università e Imprese che, in collaborazione con i docenti, ha costantemente monitorato i processi di sviluppo organizzativo e individuale e l'interazione tra gli attori.

Le imprese coinvolte sono state 23 ed hanno accolto 31 giovani in azienda a partire da Dicembre 2008 fino a Maggio 2009. Il gruppo di partenza dei giovani partecipanti è stato inizialmente più ampio per permettere una scelta alle aziende (circa 70). Lo stage in azienda è stato di 600 ore, alternato alle lezioni d'aula di 200 ore. In questo modo, nei giovani si è favorita l'acquisizione di capacità contestuali, ossia calate nella specifica situazione di lavoro, trasformando la domanda di cambiamento organizzativo in un processo di sviluppo concreto e condiviso tra il neo-laureato e l'azienda.

Alla fine del percorso formativo ci sono state 12 proposte di lavoro da parte delle imprese<sup>3</sup>: 6 giovani su 31 hanno accettato la proposta di lavoro; 4 giovani invece hanno rifiutato per motivi personali e 2 per motivi di studio (conseguimento della laurea di secondo livello). In quest'ultimo caso, sarà interessante riflettere sul perché i giovani preferiscono continuare a studiare anziché lavorare; si può comunque anticipare che i percorsi universitari attuali, che non riconoscono l'alternanza studio-lavoro come parte integrante della formazione accademica, rallentano la mobilità delle risorse giovanili e il loro conseguente ingresso nel mercato del lavoro.

## 2. UNO SGUARDO AL CONTESTO DI RIFERIMENTO ED ALLE IMPRESE PARTECIPANTI

Il Molise si colloca nella zona dell'Italia meridionale e rappresenta una piccola regione nata in seguito al distacco con la regione Abruzzo, avvenuto nel 1963.

La superficie della regione è divisa tra zone di montagna e zone collinari. Le montagne si estendono tra l'Appennino abruzzese e l'Appennino Sannita. Nel Molise, è presente anche una parte del Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise (Mainarde). Importanti sono le Oasi del WWF (Monte Mutria e Guardiaregia-Campochiaro), l'Oasi della LIPU di Casacalenda, il massiccio del Matese, la riserva di Collemeluccio con le sue estensioni di boschi di abete bianco, la riserva MAB di Montedimezzo, l'Orto Botanico di Capracotta.

Per quanto riguarda l'economia locale, si evidenzia una predominanza nel settore terziario, che riguarda principalmente il commercio, mentre il settore alberghiero e

---

<sup>3</sup> La sfavorevole congiuntura economica ha fatto sì che molte aziende, inizialmente disposte a fare un contratto di lavoro dopo lo stage, si sono viste costrette a non poter assumere o rimandare il contratto di lavoro al 2010. Questo è il caso di una multinazionale che durante il corso è ricorsa alla cassa integrazione.

quello della ristorazione sono ancora poco sviluppati. Le politiche per favorire lo sviluppo del commercio hanno puntato alla promozione del territorio ed alle azioni integrate. Uno dei macrointerventi previsti per lo sviluppo dell'economia locale è rappresentato dalla costituzione della Cittadella dell'Economia, il nuovo quartiere polifunzionale sito a Campobasso. Il centro di oltre 10mila mq si pone come un luogo in cui cultura d'impresa e cultura sociale collaborano a favore dell'innovazione per supportare lo sviluppo locale.

La Cittadella dell'Economia è un progetto ampio ed articolato nato dal partenariato tra Comune, Provincia, Regione Unioncamere Molise e dal patto territoriale del Matese con l'obiettivo di favorire la competitività del tessuto economico e sociale, dove emerge il bisogno di incrementare la domanda delle imprese, in particolare attraverso il sostegno all'innovazione, alla crescita dimensionale delle imprese (microimpresa, artigianato, PMI) e al ricambio generazionale della classe imprenditoriale. Nonostante queste iniziative importanti, il problema dello sviluppo e dell'innovazione del sistema produttivo resta centrale in quanto sono ancora poche le aziende che possono vantare un *know how* nell'ambito della ricerca e dello sviluppo. Le aziende che non investono in programmi di innovazione non avvertono il bisogno di inserire all'interno delle loro strutture personale specializzato, in particolare se si tratta di giovani laureati.

A questo riguardo l'osservazione della realtà locale ha messo in evidenza la percezione delle imprese rispetto all'inserimento in azienda di personale laureato che viene considerato di alte competenze ma lontano dai concreti bisogni aziendali.

Il progetto ha cercato di ridurre questo gap tra mondo accademico ed azienda, gettando un ponte tra due sistemi non comunicanti.

In fase di mappatura delle aziende, i ricercatori si sono recati presso le aziende per incontrare i corrispettivi referenti e tutor al fine di investigare con loro la domanda di sviluppo e innovazione dell'impresa e del territorio.

Questi incontri hanno permesso di effettuare una ricognizione seppure non esaustiva sul sistema produttivo regionale mettendo in evidenza alcune specifiche caratteristiche socio-economiche, connesse con le relazioni tra i diversi attori locali. In un piccolo contesto, come quello del Molise con carenze strutturali notevoli, il ruolo dell'Università appare trainante per lo sviluppo regionale.

In particolare, le criticità maggiormente riscontrate durante i colloqui con gli imprenditori sono le seguenti:

- scarsa, se non inesistente, collaborazione tra pubblico e privato (assenza di una tradizione di rapporti tra le imprese, le amministrazioni pubbliche e gli enti locali);
- assenza di una rete di attori pubblici e privati che si adoperino per gestire e promuovere iniziative di sviluppo locale in merito al collegamento università-imprese;

- presenza diffusa di micro-imprese a conduzione familiare che necessitano di sostegno per conseguire processi legati all'innovazione e allo sviluppo;
- assenza di una leadership del territorio che possa garantire una strategia di sviluppo per sostenere le politiche del lavoro;
- assenza di una formazione universitaria e post laurea (alta-formazione) tarata sui bisogni delle imprese e capace di collegare realmente l'offerta con la domanda;
- assenza di una formazione continua (*life long learning*) specifica, collegata con i bisogni dei lavoratori che necessitano di aggiornare le proprie competenze e conoscenze sia tecniche che trasversali;
- problematiche legate al ricambio generazionale all'interno di imprese a conduzione familiare, radicate nel territorio;
- carenze nel sistema logistico e dei trasporti (assenza di un'autostrada regionale e di un aeroporto )
- crescente processo di urbanizzazione e conseguente spopolamento dei piccoli comuni;

Per quanto concerne invece i punti di forza, i colloqui con le imprese hanno rilevato come siano presenti aspetti positivi quali:

- presenza di una realtà produttiva ed imprenditoriale vivace ed in continuo movimento, caratterizzata da imprese piccole e medie che perseguono lo sviluppo e l'innovazione secondo modalità differenti;
- *know now* locale che vede la presenza di eccellenze nel settore dell'edilizia: dalla costruzione di edifici alle indagini geofisiche ai rilievi fotogrammetrici;
- presenza di imprenditori giovani (30-45) che dopo aver maturato un periodo di studi fuori regione (in Italia o all'estero) ritornano in Molise per aprire la propria attività;
- presenza di un'Università piccola, giovane e dinamica che raggruppa molti docenti e ricercatori provenienti da diverse regioni sia del sud che del nord del paese;
- presenza di piccole imprese che operano nel settore agro-alimentare e che producono prodotti tipici (come il caciocavallo di Agnone (CB) e il tartufo);
- territorio incontaminato e paesaggistico potenzialmente interessante da un punto di vista turistico e agro-alimentare.

In linea generale, superate le prime difficoltà legate alla scarsa tradizione collaborativa tra pubblico e privato, tutte le aziende si sono mostrate favorevoli nell'intraprendere rapporti con l'Università in termini di inserimento di laureati in azienda, collaborazioni di ricerca, trasferimento delle competenze, formazione di giovani specializzati ecc... In particolare, su 23 imprese 9 hanno dichiarato di partecipare al progetto per inserire

figure non presenti in azienda, 7 per migliorare i rapporti con l'Università e 5 per inserire figure di alto profilo.

In quest'ottica, il progetto EPI può essere considerato come un progetto di sviluppo locale, in quanto ha avuto l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del territorio inteso come insieme di soggetti pubblici e privati che cooperano per favorire il benessere sociale: Università, Imprese e Giovani, hanno dialogato al fine di migliorare l'offerta universitaria, rendendola più competitiva e aderente ai bisogni del tessuto produttivo e socio-economico di appartenenza.

Le aziende coinvolte intravedevano nel progetto la possibilità di avviare una relazione fiduciaria con l'Università al fine di sostenere i loro processi di sviluppo attraverso un giovane formato ad hoc, all'interno di un percorso strutturato. I settori di riferimento sono: edilizia, consulenza, agro-alimentare, meccanica e trasporti. Si è trattato per la maggior parte di imprese di piccole-medie dimensioni:

- 13 aziende con 1-5 dipendenti;
- 2 aziende con 6-10;
- 1 azienda con 11;
- 4 aziende con 16-50 dipendenti;
- 3 aziende con 50-250.

Tutte le aziende hanno partecipato attivamente alla progettazione ed alla definizione della figura professionale dell'esperto dei processi innovativi, condividendo con i ricercatori/consulenti il fabbisogno formativo, gli obiettivi di progetto e le modalità di trasferimento delle competenze specifiche. Esse hanno sottolineato l'utilità della figura dell'esperto di processi di innovazione organizzativa e, in alcuni casi, hanno contribuito alla formazione dei partecipanti attraverso l'accompagnamento alla sperimentazione di processi di innovazione previsti dal percorso formativo. È emerso che le competenze professionali maggiormente richieste erano legate alle capacità di promozione e di diffusione delle attività imprenditoriali specifiche.

Le imprese hanno espresso la necessità di avvalersi di laureati in grado di gestire i rapporti con i clienti, di fornire loro assistenza, consulenza e servizi, in un'ottica di ascolto dei bisogni del cliente, di auto-imprenditorialità e di responsabilità, introducendo comportamenti innovativi nelle politiche aziendali, volti allo sviluppo di un maggior dialogo sociale anche con gli altri attori del territorio pubblici e privati.



### 3. LE FASI PROGETTUALI

#### 3.1 FASE 1-Esplorazione della domanda di sviluppo delle imprese

È stata fatta una selezione delle aziende interessate a partecipare al progetto che sono state poi visitate dagli esperti dell'ATS. La metodologia di svolgimento della visita<sup>4</sup> mirava a definire delle criticità nel processo del cliente, vero motivo di esistenza dell'organizzazione e da lì a definire una domanda di cambiamento che potesse poi dar vita ad un processo di sviluppo (innovazione di processi o creazione di processi innovativi) che i ragazzi avrebbero promosso e gestito nel corso dello stage affiancato. È particolarmente importante in tale fase fare attenzione a non favorire atteggiamenti di *problem solving* o proposta di facili soluzioni da parte dell'imprenditore, in quanto il cambiamento per essere efficace deve prevedere, prima di andare a regime, un momento sperimentale; è propedeutico un approccio interlocutorio, esplorativo che deve aprire all'analisi di varie prospettive sul COME realizzare quanto ci si prefigge, in relazione alle potenzialità realmente presenti nelle situazioni specifiche, che non sono conoscibili tutte a priori.

Alcuni aspetti caratterizzanti il lavoro sulla domanda:

- nel formularla si deve cogliere il valore aggiunto per il cliente;
- deve essere concreta e non astratta, si deve poter intravedere un possibile processo di sviluppo concreto ( per esempio non come migliorare le vendite) ma come professionalizzare i venditori);
- deve essere condivisa con le persone coinvolte nel processo, quindi inclusiva;
- dovrà venir collegata con una visione futura e con i risultati desiderati;

L'esplorazione della domanda è stata effettuata in prima battuta nelle visite da parte degli esperti dell'ATS, ma non sempre ciò ha portato a "domande mature" ed è continuata quindi poi da parte dei ragazzi durante il percorso della Formazione Sviluppo.

Si riporta di seguito una breve descrizione delle imprese e delle domande messe a fuoco in questa prima fase. Tali domande, anche se non "mature" sono state presentate all'Università in forma di processi da sviluppare nelle sessioni di incontri con i ragazzi, i quali, come già detto, hanno poi continuato il lavoro su tali domande durante lo stage accompagnato.

- *Impresa A*: si occupa di finanza agevolata, redazione di *business plan*, monitoraggio del rapporto delle imprese con gli istituti di credito, supporto nella pianificazione di nuovi investimenti e nella gestione economico-finanziaria. I clienti sono piccole e

---

<sup>4</sup> Vedi nota 2

medie imprese, prevalentemente locali con qualche eccezione di impresa situata al di fuori del territorio regionale.

*Domanda di sviluppo:* come formare figure di consulenza finanziaria per assistere e supportare le piccole e medie imprese nella realizzazione dei loro progetti aziendali e quindi in tutte le fasi del loro ciclo di vita?

- *Impresa B:* studio di architettura e di project management che si rivolge a clienti che necessitano di servizi tecnici e gestionali per la realizzazione di opere ed infrastrutture nel campo pubblico e privato. Offre servizi e studi di ingegneria ed architettura per la progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva di opere pubbliche e private destinate a colmare il gap infrastrutturale o ad uso residenziale, all'edilizia scolastica ed ospedaliera e così via. Lo studio si occupa anche della progettazione del disegno industriale e seguente realizzazione del prototipo e complementi di arredo.

*Domanda di sviluppo:* come diffondere in Molise il Project Financing per opere pubbliche e/o private?

- *Imprese C:* agenzia di viaggi e turismo che voleva ampliare e sviluppare alcuni servizi/attività tra cui creare un servizio per l'organizzazione di eventi culturali; ideare un servizio noleggio autobus per i clienti che devono effettuare la tratta Campobasso-Roma Fiumicino, elaborare nuove proposte di outgoing.

*Domanda di sviluppo:* che passi intraprendere per valutare la sostenibilità di nuovi servizi/attività dell'agenzia?

- *Impresa D:* società di chimica fine specializzata nella produzione di derivati organici del silicio. Lo stabilimento in questione ha iniziato la sua attività nel 1982. Nel tempo diverse società hanno fatto capo allo stabilimento.

*Domande di sviluppo:* come riorganizzazione e standardizzazione i processi amministrativi aziendali? Come supportare l'attività del settore acquisti al fine di ottimizzare i tempi di lavoro (contatti con i fornitori e creazione degli ordini)? Come ottimizzazione i tempi di esecuzione relativi al controllo di gestione? Come creare una figura di supporto all'ufficio "HR" con competenze legali?

- *Impresa E:* è un'agenzia di formazione che ha come fine la promozione, il coordinamento e l'attuazione d'iniziative per la formazione professionale e l'inserimento nel mercato del lavoro dei giovani e dei disoccupati; promuove, inoltre, l'aggiornamento e la qualificazione professionale degli occupati e realizza iniziative formative connesse a processi di mobilità a seguito di fenomeni di riconversione o espulsione dal mercato del lavoro. I principali interlocutori coinvolti sono: gli istituti scolastici, i servizi territoriali, la Regione Molise, il Ministero del Lavoro e Previdenza Sociale e l'Unione Europea.

*Domande di sviluppo:* come implementare forme di affiancamento all'Orientamento ed alla Formazione?

- *Impresa F:* si occupa di curare il rapporto tra le aziende e le istituzioni, quali INPS, INAIL e gli altri enti previdenziali, l'Agenzia delle entrate, la Direzione provinciale

del lavoro. L'ufficio si occupa inoltre di rappresentare gli interessi aziendali innanzi agli Ispettori del lavoro, elaborare cedolini paga, curare l'inquadramento contrattuale in materia giuslavoristica, nonché la consulenza in materia di diritto del lavoro ed ancora consulenza fiscale, consulenza societaria, tenuta delle scritture contabili e compilazione di bilanci. I clienti sono di diverso tipo, anche se si tratta per lo più di aziende dei servizi, commerciali, edili e metalmeccaniche.

*Domanda di sviluppo:* come diffondere la responsabilità sociale presso le aziende molisane, focalizzando l'attenzione sul tema delle risorse umane e dello sviluppo organizzativo?

- *Impresa G:* opera nel settore dell'edilizia civile e si occupa principalmente di acquisto, vendita, permuta, amministrazione e gestione di suoli edificatori e di beni immobili, nonché della costruzione e riadattazione di fabbricati. Attualmente la società opera esclusivamente sul suolo di Vinchiatturo (CB), occupandosi della costruzione con sistema di appalto/subappalto di opere edilizie per abitazione civile.

*Domanda di sviluppo:* come implementare un efficiente sistema di vendita?

- *Impresa H:* svolge progettazione di edilizia pubblica e residenziale, infrastrutture (strade, acquedotti, reti idriche e fognanti, ecc.) e sviluppo di mappe topografiche. Tra le altre attività ci sono: l'energia rinnovabile, presiedendo allo sviluppo e alla direzione dei lavori in campo eolico. Nel 2007 ha promosso la costituzione di un Consorzio finalizzato allo sviluppo ed alla realizzazione di impianti fotovoltaici.

*Domanda di sviluppo:* come supportare l'implementazione di progetti e di informazione continua, in particolare per lo sviluppo e la realizzazione di impianti fotovoltaici?

- *Impresa I:* è uno studio associato che svolge attività di consulenza del lavoro, civilistico/fiscale e legale. Attualmente lo Studio presta consulenza al maggior numero di imprese in tutta la provincia di Campobasso, aziende generalmente di piccole e medie dimensioni. Lo studio vuole migliorare i servizi che già offre e svilupparne altri.

*Domande di sviluppo:* come offrire servizi tecnologicamente avanzati nell'utilizzo di programmi nuovi, alcuni ancora in fase di sperimentazione? Come supportare al meglio la progettazione e implementazione di una nuova area di business, basata sull'offerta di servizi di comunicazione che devono essere concepiti ad hoc per l'innovazione di ogni impresa interessata?

- *Impresa L:* si occupa di costruzioni meccaniche di precisione e sistemi di automazione industriale. L'azienda voleva sviluppare un sistema di gestione del magazzino denominato MRP (Materials Requirements Planning).

*Domanda di sviluppo:* quali passi fare per realizzare una gestione ottimizzata ed efficiente delle scorte utilizzando MRP?

- *Impresa M:* è una lavanderia industriale che effettua lavaggio e noleggio di tovagliati e biancheria per hotel, alberghi, ristoranti e comunità. Essa effettua il lavaggio di biancheria per importanti hotel e ristoranti nell'ambito intra ed extra-

regionale, con la collaborazione di importanti società del Nord Italia protagoniste del settore. L'azienda, costituita sotto forma giuridica di una società a responsabilità limitata (s.r.l.) ha a capo un amministratore unico che si avvale di un organico di 36 unità di cui l'80% è rappresentato da donne.

*Domanda di sviluppo:* come raggiungere la Certificazione di Qualità (c.d. ISO 9000) in modo da migliorare l'organizzazione interna?

- *Impresa N:* la società è capogruppo di imprese operanti nel settore immobiliare, del trasporto pubblico locale e dell'intermediazione turistica. Costituita nel 1972, al termine di un processo di ristrutturazione, è stata ri-denominata e configurata come holding, esercitando la funzione di indirizzo strategico e di coordinamento di altre società controllate.

*Domanda di sviluppo:* come migliorare l'organizzazione dell'ufficio legale per ottimizzare la gestione della fase stragiudiziale per la sistemazione, ricognizione e organizzazione della gestione di tutti i sinistri delle varie società controllate?

- *Impresa O:* è un'agenzia di Formazione e Orientamento che eroga i suoi servizi allo scopo di favorire l'aggiornamento, la riqualificazione e lo sviluppo dei lavoratori, l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, la formazione iniziale e continua degli operatori dei servizi sociali alla persona. Le principali attività sono: lo svolgimento di attività educative e formative e l'organizzazione di corsi di formazione anche per conto di Enti pubblici o privati; la promozione e lo sviluppo dell'insegnamento della cooperazione, nonché la diffusione dei valori di solidarietà ad essa connessi.

*Domande di sviluppo:* come impostare un sistema di Valutazione e il Monitoraggio dei corsi di formazione? Come supportare l'implementazione del sito? Come definire percorsi formativi concernenti specifiche figure professionali a seguito di un'analisi condotta dall'Ente in merito ai fabbisogni formativi e professionali del territorio?

- *Impresa P:* mette a disposizione delle imprese soluzioni nel campo delle opere stradali, della geotecnica, dell'idraulica e dell'arredo urbano, avendo il mandato d'agenzia per marchi nazionali ed internazionali leader nei settori in esame. Un settore dell'edilizia, che l'agenzia vuole promuovere è quello dell'impiantistica sportiva per colmare il ritardo strutturale presente in regione, che ruota intorno allo sport (dal calcio alla pallavolo al tennis).

*Domanda di sviluppo:* come organizzare il settore della progettazione e fornitura di erba sintetica?

- *Impresa Q:* produce porte interne, portoni d'ingresso, infissi, scale, gronde, recinzioni, facciate esterne, opere destinate sia al settore privato che a quello pubblico, con particolare riguardo per figure quali architetti ed ingegneri, fondamentali promotori di visibilità e importanti mediatori nella vendita del ventaglio di soluzioni proposte.

*Domanda di sviluppo:* come supportare la visibilità dell'azienda attraverso un piano di comunicazione comprendente l'analisi del mercato della serramenta e l'ideazione dello slogan e dell'immagine?

- *Impresa R:* è un'azienda molisana che ha per oggetto la realizzazione ed il montaggio di infissi interni ed esterni. Essa è stata costituita in seguito ad un incremento produttivo della vecchia ditta individuale ed artigianale ed ha come scopo quello di migliorare la produttività, oltre che di indirizzarsi su un sistema a carattere industriale.

*Domanda di sviluppo:* come migliorare l'organizzare del magazzino snellendo l'attività produttiva, con benefici per tutti gli stakeholders (riduzione tempi d'attesa per i clienti, precisione nei tempi di consegna, razionalizzazione delle scorte e costante monitoraggio di quest'ultime)?

- *Impresa S:* si occupa della torrefazione e vendita di caffè, il tutto per un totale di oltre 400 tonnellate di caffè all'anno. I clienti di riferimento sono i negozi tradizionali dalla Distribuzione Organizzata e dalla Grande Distribuzione Organizzata, sia in Italia che all'estero. La maggiore concentrazione dei Clienti si trova nelle regioni del centro sud Italia..

*Domande di sviluppo:* come rafforzare il commercio Italia attraverso la professionalizzazione delle figure dei venditori e incrementare le vendite del prodotto anche all'estero? Come supportare lo sviluppo ed il processo d'innovazione e di cambiamento del marchio aziendale, coniugando la tradizione con l'innovazione?

- *Impresa T:* è specializzata nella vendita nazionale di mobili per uffici e si espande nel 1972, quando inizia a trattare anche articoli di cancelleria e macchine per ufficio. Attualmente ha circa 3000 clienti, di cui il 30% costituito da privati ed il 70% da enti pubblici. È una delle prime aziende in Molise ad essere iscritta al Mercato Elettronico della PA (MEPA), uno strumento telematico di acquisto, gestito da Consip per conto del Ministero Economia e Finanze.

*Domanda di sviluppo:* come sviluppare le vendite on line tramite MePa?

- *Impresa U:* è un consorzio costituito da soci pubblici (ERSAM, Comunità montana "Sannio", Comunità Montana "Centro Pentria") e da soci privati (Molise Dati S.p.a., Confcooperative Molise, Molise Verde..). Le attività sono indirizzate alla valorizzazione del sistema produttivo locale (innovazione e qualificazione), al rafforzamento della conoscenza (fruizione risorse rurali) e al miglioramento della qualità della vita dei centri rurali molisani.

*Domanda di sviluppo:* come valorizzare le produzioni tipiche molisane e promuovere nuove strategie commerciali? Può essere valido a tal fine creare una associazione che promuova il commercio dei prodotti molisani di alta qualità in Italia ed all'estero (filiera agro-alimentare commerciale)?

- *Impresa V:* svolge attività edilizia, nasce dal bisogno di realizzare nuove strutture private e pubbliche più consone ai bisogni dei cittadini, oggettivamente più esigenti in

termini di strutture e confort abitativi e civili. L'azienda conta oltre 30 strutture messe in opera. In particolare, essa si occupa di cantieri quali strade, strutture pubbliche, ponteggi, operando solo ed esclusivamente in territorio molisano.

*Domanda di sviluppo:* come avviare in Molise un sito di stoccaggio di rifiuti speciali non pericolosi di provenienza edile?

- *Impresa Z:* sin dai primi anni della sua attività si è posizionata al vertice del panorama produttivo della topografia e aerofotogrammetria, con l'esecuzione di rilievi cartografici notevoli, sia per qualità che per estensione. Essa opera nei settori della Topografia, della Cartografia Numerica, della costruzione di Ortofotocarte, Cartografia Tematica e nella realizzazione di Banche Dati Geografiche (Database geografici) e sistemi informativi Territoriali, per ambiti di qualsiasi dimensione, fornendo servizi, soluzioni progettuali e prodotti per ogni tipo di utilizzo. Collabora con importanti enti pubblici nazionali nel settore della ricerca e sviluppo.

*Domanda di sviluppo:* come creare un Sistema Informativo Territoriale (applicato in fase sperimentale al comune di Bojano) che possa essere considerato successivamente come base per nuovi progetti e che possa dare la possibilità di poter effettuare consulenze specifiche nel settore?

- *Imprese X:* è una società che si occupa di indagini geologiche e di opere strutturali speciali connesse al settore edilizio. Esegue lavori di ripristino di luoghi caratterizzati da instabilità idrogeologica, interventi di consolidamento e manutenzione di varie infrastrutture e indagini geologiche per la caratterizzazione del sottosuolo. L'azienda opera su tutto il territorio nazionale. Inoltre l'impresa ha già sperimentato e intende consolidare in futuro, un'apertura a nuove attività, quali la costruzione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, con particolare interesse al settore eolico.

*Domanda di sviluppo:* come analizzare le attività svolte nell'ufficio tecnico della società per promuovere forme di innovazione?

- *Impresa Y:* è un'agenzia di servizi pubblicitari. L'imprenditore ha deciso recentemente di acquistare una rivista del settore immobiliare, ottenendo il mandato esclusivo da parte di alcune ditte per la commercializzazione dei loro prodotti in regione. La rivista è ad oggi un periodico che funge da vetrina pubblicitaria per ditte e aziende che lavorano nel settore immobiliare e, allo stesso tempo, una bacheca pronta all'uso per i clienti finali, che hanno modo di comparare all'istante le varie proposte.

*Domanda di sviluppo:* come promuovere la rivista in settori innovativi diversificando l'offerta?

### 3.2 FASE 2 L'abbinamento ragazzi-imprese

Le imprese sono state invitate a presentare presso l'Università a circa 70 giovani laureati i processi di sviluppo messi a fuoco nella fase 1 ed i giovani hanno poi espresso le loro candidature per i colloqui (la scelta prevedeva massimo 8 possibilità). I posti disponibili erano 31 ed i giovani sapevano di essere oggetto di un processo di selezione. Anche per gli esclusi si è trattato comunque di un momento formativo importante: la possibilità di scegliere, forse per la prima volta, di sostenere un colloquio con una piuttosto che con un'altra azienda è di per sé una esperienza formativa che è stata supportata dagli esperti; il sostegno è stato altresì utile soprattutto su come svolgere i colloqui che per la maggior parte dei ragazzi sono i primi. I colloqui poi sono stati preparati con il sostegno degli esperti dell'ATS in modo da mettere i ragazzi in condizione di ottimizzare i loro punti di forza, di dare il meglio di sé e di cercare di entrare il più possibile nelle dinamiche della situazione che l'imprenditore proponeva loro. Gli imprenditori hanno poi definito una graduatoria indicante i nomi dei candidati idonei per la posizione offerta. Tali graduatorie sono quindi state inviate ai ragazzi ai quali è stato dato un giorno di tempo per decidere se accettare o meno i posti nei quali si erano classificati. Tale fase apre delle dinamiche vivaci tra i giovani in quanto se qualcuno è arrivato primo in più di una graduatoria dovrà scegliere dove andare e la sua scelta libererà la possibilità per altri.

In sintesi, quindi, i passaggi per l'abbinamento ragazzi –imprese sono i seguenti:

- a- *presentazioni delle aziende ai laureati*: i referenti aziendali si presentano ai giovani per descrivere l'azienda, la domanda/processo di sviluppo proposta, le competenze richieste e il tipo di attività lavorativa da sviluppare;
- b- *scelta affiancata dei candidati per i colloqui*: i giovani vengono affiancati nell'interpretare quanto proposto loro dalle organizzazioni, a vagliare le possibili candidature e quindi ad effettuare la scelta;
- c- *svolgimento assistito dei colloqui*: i ragazzi vengono preparati ed assistiti per lo svolgimento dei colloqui al fine di chiarire sempre più il quadro di riferimento del progetto ed il senso dello stage; le organizzazioni si troveranno quindi a selezionare solo quei candidati che le hanno già scelte sulla base delle presentazioni. Alla fine dei colloqui le aziende dovranno stilare una graduatoria di preferenza dei ragazzi per lo stage;
- d- *graduatoria generale delle aziende rispetto ai candidati colloquiati*: finiti tutti i colloqui l'imprenditore rivede e valida la graduatoria sulla base della quale i giovani opereranno le scelte finali;
- e- *scelta finale dei candidati rispetto alle aziende nelle quali sono stati messi in graduatoria*: l'ultima parola in merito alla scelta finale del posto spetta ai ragazzi,

in quanto, qualora risultassero al primo posto in più aziende, dovranno prendere la decisione su dove andare, andando così a liberare le posizioni per gli altri candidati utilmente collocati in graduatoria;

f- *definizione finale del match laureati-aziende per l'avvio dello stage*: viene quindi stabilito l'elenco generale dei ragazzi collocati in azienda e di quelli che terminano qui il loro percorso nel progetto, i quali hanno comunque fatto un'esperienza molto formativa; gli allocati iniziano poi il percorso di formazione-sviluppo per la generazione delle innovazioni e delle proprie competenze per l'avviamento e gestione delle stesse.

### 3.3 FASE 3 - L'accompagnamento allo sviluppo dei processi e delle competenze

Il processo di accompagnamento ai giovani è stato di circa 6 mesi, da dicembre a maggio 2008 ed è stato impostato secondo la modalità della Formazione Sviluppo (FS)<sup>5</sup>.

La formazione-sviluppo è un processo formativo adatto a creare capacità di guida e di gestione di processi di innovazione organizzativa e/o locale. Essa si ispira alla ricerca-azione e si snoda secondo un approccio ciclico, i cui elementi caratterizzanti sono la creazione di un ritmo tra aula, parte esperienziale e l'accompagnamento ai laureati tramite il coaching biografico-professionale (CBP).

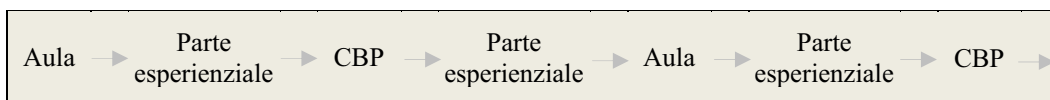


Fig.1 – Il ritmo del processo formativo della formazione –sviluppo

#### 3.3.1 L'approccio ciclico della formazione-sviluppo

La logica sulla quale si svolge il lavoro d'aula, quello esperienziale e il CBP è un approccio ciclico che prevede tre elementi: due macro-fasi ed un percorso trasversale di apprendimento:

1. macro fase esplorativa suddivisa in:

fase di orientamento e coinvolgimento degli attori chiave;

fase di investigazione e sperimentazione;

2. macrofase di rinnovamento suddivisa in:

fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;

fase di sostegno al cambiamento ed integrazione;

<sup>5</sup> Per approfondimenti vedi working paper Ceris n.3/10 in nota 2



### 3. percorso di apprendimento per i proprietari di processo e i gruppi di lavoro.

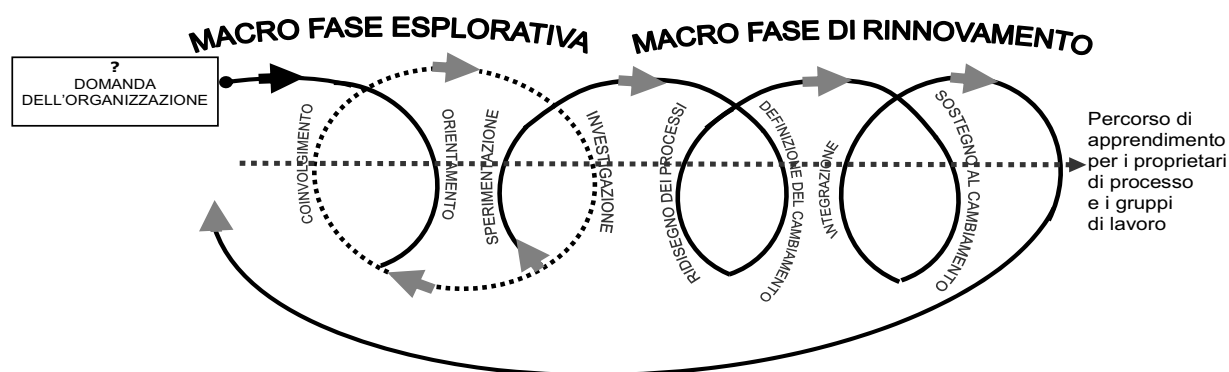


Fig.2 - Il percorso ciclico della formazione-sviluppo in due macrofasi

Per questioni temporali nell'ambito del progetto EPI è stata realizzata solo la prima macro-fase, quella esplorativa, con pochi accenni finali a quella di rinnovamento. I giovani hanno agito come effettivi "proprietari di processo" ossia responsabili dei processi di sviluppo che l'azienda voleva realizzare.

#### La Macro fase esplorativa

È stata articolata nelle seguenti sotto fasi:

- 1 - fase di orientamento e di coinvolgimento:* il punto di partenza è la domanda di sviluppo dell'azienda, in tal caso già in parte esplorata nella prima fase progettuale, che è stata poi adeguatamente approfondita dai discenti nelle rispettive aziende di afferenza. Si sono aiutati i giovani ad orientarsi rispetto alla realtà dell'azienda, alla sua biografia, interagendo e cercando di identificare il *core business* e i processi di supporto, mettendo, quindi, sempre più a fuoco l'ambito in cui la domanda/processo proposta loro si collocava, approfondendola e condividendola, coinvolgendo il più possibile colleghi, clienti, fornitori, anche sugli scenari futuri che auspicavano rispetto alla domanda proposta; in tale fase i ragazzi hanno sviluppato concretamente la percezione del loro ruolo rispetto agli attori chiave interni ed esterni, coinvolti nel processo;
- 2 - fase di investigazione e di sperimentazione:* si sono aiutati i giovani a dare corpo ad un processo di sviluppo, dopo aver definito la domanda, investigando con gli attori chiave quali idee nuove mettere in atto fino ad arrivare alla sperimentazione di un processo di sviluppo. I ragazzi hanno qui appreso come mettere a fuoco la rete sociale da coinvolgere per dar vita alle innovazioni, quali percorsi partecipati. Tale

fase può portare a ridefinire la domanda ed a ampliare la rete sociale ritornando anche alla fase precedente. Le fasi 1 e 2 danno vita di fatto ad un micro ciclo, che si conclude al buon esito delle sperimentazioni delle innovazioni.

*Il percorso di apprendimento per i proprietari di processo e i gruppi di lavoro*

Trasversalmente alla macro fase esplorativa si è proceduto a supportare lo sviluppo di specifiche *capacità di esperti della generazione e promozione di processi di sviluppo organizzativo*.

Si tratta di modalità relazionali, di pensiero e di azione, che permettono forme di interazione più consapevoli e costruttive rispetto all'usuale spontaneismo comportamentale.

Considerando i tre livelli primari rispetto ai quali gli individui si rapportano alla realtà che li circonda:

- il livello fattuale, volitivo che si determina in azioni concrete (volere);
- il livello emotivo, dove si determinano le reazioni soggettive agli eventi concreti il "sentire" individuale (sentire);
- il livello del pensare che porta a riflettere sulle esperienze vissute generando idee, valutazioni, significati (pensare);

si può rilevare quanto spesso nelle relazioni lavorative essi siano confusi e non sempre consapevoli

I tre livelli vengono poi integrati dall'individualità che, in base alla proprie peculiarità e domanda di sviluppo, darà vita ai vari percorsi biografici.

Nelle relazioni lavorative spesso confondere tali piani porta conflitti e difficoltà nel mettere in atto percorsi di cambiamento, in quanto emergono forme di emotività non necessariamente correlate ai fatti concreti, portando a forme di giudizio che possono bloccare l'agire organizzativo.

Il percorso proposto aiuta a saper riconoscere i tre livelli ed a rapportarsi agli altri con consapevolezza, in modo da favorire la definizione sistematica delle azioni necessarie al cambiamento in modo organico al soggettivo generarsi di nuove capacità.

Se ne riporta di seguito una sintetica descrizione.

*Capacità di osservare il livello fattuale e di lavorare con le domande:* saper osservare la realtà in modo da cogliere le domande che certe situazioni problematiche pongono, senza cercare immediate soluzioni, ma investigandole adeguatamente con gli attori chiave (clienti, colleghi, capi, fornitori); nell'investigare si dovrà aiutare l'interlocutore a non parlare delle proprie rappresentazioni del problema, ma a scendere sul piano reale con esempi concreti, evocando fatti e persone.

*Capacità di ascolto attivo:* sviluppare una modalità di ascolto scevra da pregiudizi e mirante a creare uno spazio dove l'altro si possa esprimere; a tal fine si propone di ascoltare su tre livelli: quello del contenuto, per verificare la chiarezza di quanto

espresso, quello emotivo, per cogliere il coinvolgimento ed il legame di interesse dell'interlocutore e quello della volontà, cercando di percepire se chi parla ha intenzione di muovere dei passi in relazione al problema in questione.

*Capacità di collegare le domande di cambiamento a percorsi di sviluppo sperimentali:* riuscire a collegare le domande emerse e investigate a delle azioni concrete sperimentali, che possano portare al miglioramento della situazione, coinvolgendo la comunità lavorativa, creando un ritmo tra azione e riflessione.

*Capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti:* saper riflettere sistematicamente sulle criticità del processo del cliente e dei propri comportamenti, identificandone le “guide nascoste”, ossia i principi guidanti, inconsapevoli, per definirne altri, scelti, in relazione ai miglioramenti che si vogliono realizzare.

*Capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione:* esplorare possibili scenari di convergenza virtuosa tra le biografie professionali e le necessità organizzative, considerando le fasi della vita lavorativa<sup>6</sup> le persone verranno inoltre sostenute nell'esplorare i momenti più significativi nei quali si è mostrata la propria individualità come orientamento peculiare in un percorso evolutivo nel passato, per valutare quali scenari futuri, coerentemente, si possano creare, anche e soprattutto in relazione ai passaggi biografici che riguardano l'organizzazione (le caratteristiche del fondatore-pioniere, i suoi principi ispiratori in relazione al prodotto e/o servizio offerto, i punti di svolta significativi dell'organizzazione in relazione alle persone che li hanno promossi).

Allo sviluppo delle suddette capacità sarà funzionale l'acquisizione di nuove modalità di dialogo nei gruppi di lavoro che si baserà sullo sviluppo parallelo di altre capacità.

*Capacità di dare suggerimenti e feedback:* si dovranno evitare discussioni, concentrandosi invece nel dare suggerimenti e feedback all'altro per intraprendere dei passi sperimentali; sarà a tal fine essenziale che ognuno abbia chiare responsabilità nei processi di sviluppo, in modo che si concentri l'attenzione sui suggerimenti per azioni da intraprendere.

*Capacità di descrivere per immagini:* verrà esercitata la pratica di descrivere per immagini, che rendono vivi e significativi gli esempi concreti, spostando l'attenzione dall'astrazione alla realtà; ci si concentrerà su “dove”, “quando”, “cosa”, “chi”, cercando di ricostruire i fatti al di là delle proprie rappresentazioni o emozioni; ciò renderà possibile relativizzare il proprio giudizio, creando una situazione il più possibile oggettiva da poter condividere con il gruppo di lavoro.

*Capacità di caratterizzare:* in relazione alla descrizione per immagini le persone verranno poi aiutate a caratterizzare quanto ascoltato, quale attività prettamente

---

<sup>6</sup> ibidem

individuale, in quanto rispetto ad una stessa immagine ognuno viene colpito da particolari diversi; si tratterà di definire gli aspetti peculiari delle situazioni evitando di giudicarle, restituendo così all'interlocutore una visione soggettiva di un fatto oggettivo che lo riguarda e che lo può aiutare ad identificare le guide nascoste sopramenzionate ed osservare lo stesso sotto vari punti di vista.

Come elemento di sintesi dell'acquisizione delle suddette capacità e della visione dell'organizzazione proposta, si svilupperà la *capacità di leadership orizzontale*, che permetterà di attivare e guidare nuovi processi organizzativi derivanti da una rilettura trasversale delle attività interne, a partire dalla prospettiva di creare miglioramento per il cliente, coinvolgendo i lavoratori in un percorso sinergico virtuoso.

### 3.3.2 Caratteristiche e gestione dell'aula

Gli incontri d'aula si sono svolti circa una volta al mese. In tale contesto sono stati dati strumenti ed input metodologici per esplorare, coinvolgendo i vari soggetti legati all'organizzazione (clienti, capi, colleghi, fornitori), le esigenze di innovazione delle aziende e per generare i processi di sviluppo richiesti.

Lo schema di lavoro è stato il *processo di sviluppo organizzativo*, definito quale processo ritmico e generativo del nuovo, a differenza del processo di lavoro, di tipo lineare, che da un Input estrapola un output.



Fig.3 Il processo di lavoro

Il processo di sviluppo organizzativo parte dal considerare le esigenze non soddisfatte del cliente, che si esprimono normalmente in problemi e criticità ricorrenti; viene stimolato quindi un atteggiamento riflessivo rispetto alle fasi del processo di lavoro dove si manifestano i problemi (foglia di sinistra, passato-riflessione).

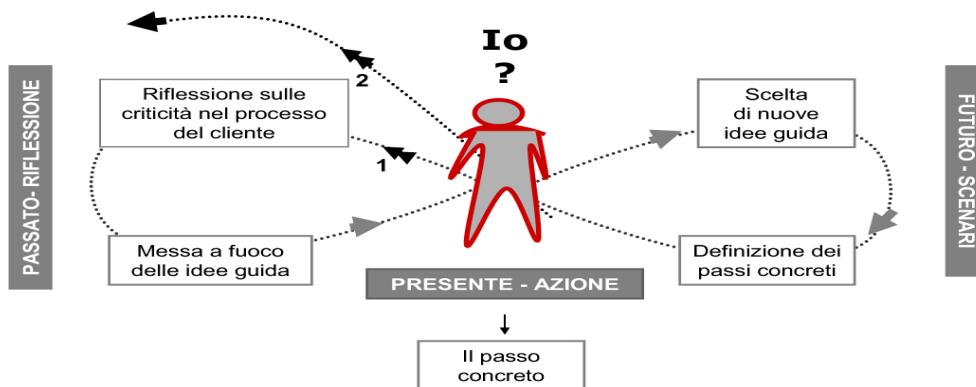


Fig.4-Il processo di sviluppo organizzativo

Ciò viene attuato con una descrizione dei fatti scevra il più possibile da giudizi ed interpretazioni, con momenti di investigazione che i ragazzi hanno effettuato coinvolgendo gli interlocutori interessati; dagli elementi emersi, si sono poi identificate le idee guida retrostanti le criticità emerse, ossia i principi ispiratori dei processi; i giovani sono stati quindi aiutati a mettere a fuoco delle nuove idee guida, che potessero dar vita a processi organizzativi volti al miglioramento del processo del cliente, definendo a tal fine dei passi concreti (foglia di destra, futuro-scenari). Nell'ambito dello stage sono poi passati all'azione esplorativo/sperimentale (punto centrale, presente-azione), ripercorrendo nuovamente le 3 fasi, fino ad esito positivo delle sperimentazioni, ossia al superamento del problema e criticità ricorrenti inizialmente rilevati. Così, in un ritmo tra riflessione sulle criticità nel processo del cliente, definizione di scenari futuri e azione con passi concreti, si è lavorato con il *processo di sviluppo* organizzativo.

In parallelo a tale lavoro, nei vari incontri, si sono aiutati i ragazzi a riflettere sulle criticità dei loro comportamenti nel fare il passo concreto, in una prospettiva di sviluppo personale professionale, utilizzando il *processo di sviluppo individuale* (par.3.3.4).

Ogni momento d'aula è terminato quindi con la definizione di passi concreti da intraprendere nel periodo esplorativo (le ore di stage) ed è iniziato con un momento di riflessione sull'esito dei passi intrapresi .

Tra le metodologie di lavoro ci sono state attività guidate in gruppo, con esercizi specifici per creare occasioni di apprendimento dall'esperienza.

Alle tematiche tipiche della FS sono stati integrati contenuti più specialistici sostenuti dai docenti universitari.

Si riporta di seguito l'articolazione didattica dei moduli proposti.

---

#### Modulo 1 - QUADRO METODOLOGICO 24 ore

Le frontiere internazionali del pensiero sullo sviluppo organizzativo e la visione organica del cambiamento. L'organizzazione come moderna comunità di sviluppo interno a servizio di una comunità esterna, il cui significato primario è dato dal processo del cliente, ma anche dall'apprendimento nel processo di collaborazione.

- Le variabili chiave di un'organizzazione,
- Le fasi evolutive delle organizzazioni
- I tre nuovi impulsi della vita organizzativa (3L): lean learning, living organisation
- Come interpretare la domanda di cambiamento, l'ottica della sperimentazione e del collegamento tra sviluppo individuale e sviluppo organizzativo.
- Il contesto metodologico del corso: formazione di capacità e di competenze tecniche
- Come leggere l'organizzazione dove andrò a lavorare e la sua domanda di cambiamento
- Come apprendere dall'esperienza

#### Modulo 2 – ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO 24 ore

Esplorare la domanda di cambiamento e concetti di lean organisation, considerando il cliente come guida allo sviluppo; la ricerca-azione come strumento di sviluppo organizzativo e territoriale nei suoi recenti sviluppi internazionali. La domanda di cambiamento come processo

- Le caratteristiche della domanda di cambiamento e la visione orizzontale dei processi lavorativi
- Lavorare con la domanda di cambiamento vista come processo
- L'approccio allo sviluppo

- L'approccio ciclico al cambiamento
- Costruire un processo di sviluppo di un progetto
- Analizzare in modo progressivo il processo di lavoro dai fornitori ai clienti/cittadini partendo dalla domanda interna di cambiamento
- Il proprietario del processo di sviluppo e le sue caratteristiche
- La motivazione al cambiamento

### Modulo 3 – PROCESSI STRUTTURALI E CARATTERISTICHE FUNZIONALI DELLE ORGANIZZAZIONI 24 ore

Le organizzazioni e la loro strutturazione tipo nelle varie fasi di sviluppo. Un panorama delle variabili caratterizzanti gli aspetti strutturali delle organizzazioni

- Marketing e comunicazione
- Acquisti e vendite
- Processo produttivo
- Processo amministrativo ed economico (personale e finance)
- Il budget, il concetto di margine e la produttività
- Il concetto di filiera nazionale ed internazionale
- La logistica
- Qualità e sicurezza

### Modulo 4 INVESTIGAZIONE 24 ore

Far diventare l'organizzazione un sistema che apprende e si migliora continuamente, una learning organisation. Dalla domanda di cambiamento al processo orizzontale attraverso il coinvolgimento del personale favorendo lo sviluppo professionale e la creazione di comunità di apprendimento

- Il cambiamento sostenibile come processo partecipato da clienti, colleghi, fornitori, capi
- La conduzione dell'indagine della domanda e la formazione di capacità nella generazione e gestione dei processi
- Risvegliare la volontà di apprendere e l'esercizio dell'ascolto attivo
- Apprendimento partecipativo, orizzontale e verticale
- Come realizzare la responsabilità sociale dell'impresa

### Modulo 5 LA RETE SOCIALE E LA LETTURA DEL TERRITORIO 24 ore

La lettura del territorio come aiuto per lo sviluppo delle organizzazioni ed il concetto di territorio in relazione al cliente/cittadino

- come avere il giusto sguardo sul territorio
- il concetto di filiera
- i tre livelli di lettura di un territorio: approccio empirico, relazionale, di identità
- Le organizzazioni che fanno ricerca ed il loro legame con le altre realtà del territorio
- Come collegare le potenzialità di sviluppo di organizzazioni di ricerca e territorio, focalizzando i fili rossi tra le diverse domande di sviluppo
- L'innovazione di processo ed il trasferimento tecnologico nell'ottica dell'Unione Europea

### Modulo 6 – SPERIMENTAZIONE ED IDENTIFICAZIONE PROGETTUALE 24 ore

Favorire il cambiamento integrato e collaborativo: la living organization. L'organizzazione ed il territorio come sistemi complessi di variabili quantitative/oggettive e qualitative/soggettive

- La governance e la leadership del territorio
- L'organizzazione come una realtà in continua evoluzione che si collega all'evoluzione di clienti/cittadini, lavoratori, capitale.
- La leadership del cambiamento e i 7 fari per disegnare processi innovativi

- Il nuovo ruolo del leader di un'organizzazione vitale e socialmente responsabile che interagisce con l'esterno
- Le qualità della nuova leadership per il sostegno orizzontale dei processi: come passare da una visione piramidale ad una orizzontale per processi

#### Modulo 7 – SOSTEGNO AL CAMBIAMENTO ED INTEGRAZIONE 24 ore

Estendere il cambiamento nella complessità della realtà organizzativa. Formazione, incontri, workshop per favorire un'evoluzione continua ed il dialogo sociale all'interno dell'organizzazione e con il territorio

- Cosa serve per rendere possibile il cambiamento in modo definitivo
  - Come gestire al meglio gli incontri di lavoro: contenuto, interazione, processo
  - Nuovi ruoli e necessità portate dal cambiamento
  - L'organizzazione ed il territorio come serie di processi in movimento
  - Come creare una "strutturazione" permanente al cambiamento: lavorare in modo ciclico sulla domanda di sviluppo
- 

### 3.3.3 Caratteristiche e gestione della parte esperienziale

Si è svolta nelle ore previste per lo stage. Agli stagisti è stato proposto di tenere un "diario" dove annotare le difficoltà riscontrate nell'attuare quanto stabilito in aula ed i punti di apprendimento, per farne oggetto di riflessione e sviluppo nei gruppi di lavoro con il CBP. La parte esperienziale rappresenta un importante momento di apprendimento, che permette di mettere a confronto la propria capacità di prospezione esercitata in aula (lavorando con il *processo di sviluppo* nel definire i nuovi passi) con la situazione effettiva e le reali opportunità di cambiamento. Le criticità che emergono nel fare il passo stabilito in aula è elemento di sviluppo individuale che viene facilitato negli incontri di coaching biografico-professionale.

Dopo circa un quarto delle ore di stage è stato effettuato un incontro di monitoraggio in azienda da parte degli esperti EPI, del tutor di processo, con la presenza del giovane e dell'imprenditore, per fare il punto sul percorso iniziato e ridefinire eventualmente le condizioni di lavoro per giungere ai risultati desiderati.

Tali visite hanno messo in rilievo quanto spesso le domande inizialmente poste dall'imprenditore siano frutto di rappresentazioni non sempre collegate in modo operativo alla realtà dei fatti, soprattutto alle criticità del processo del cliente, per cui si rischia di mettere in atto cambiamenti che non hanno su di esso un effetto diretto, facendo perdere di efficacia alle innovazioni introdotte.

È necessario quindi un momento di riflessione con l'imprenditore sulle attività di investigazione promosse dal ragazzo e spesso tale momento si presenta come un apprendimento da parte dell'imprenditore stesso che viene stimolato a pensare in modo nuovo la propria realtà organizzativa.

### 3.3.4 Caratteristiche e gestione del coaching biografico professionale

Si è svolto in gruppi ristretti di 4-5 persone guidati da un esperto EPI con la presenza del tutor di processo. Strumento di lavoro è stato il *processo di sviluppo individuale*. I giovani sono stati aiutati a riflettere sulle criticità dei passi intrapresi per lo sviluppo del processo di interesse dell'azienda, con uno sguardo retrospettivo sulle azioni da loro poste in essere e sulle idee guida retrostanti che spesso determinano comportamenti automatici, ripetitivi ed inconsapevoli che possono ostacolare i cambiamenti auspicati (foglia di sinistra passato-riflessione). A turno, uno esponeva il caso e gli altri ascoltavano e proponevano le loro caratterizzazioni di quanto sentito, aiutando il collega ad identificare eventuali idee guida inconsapevoli dei propri processi e/o comportamenti; egli ha poi deciso quale caratterizzazione riteneva consona alla sua situazione.

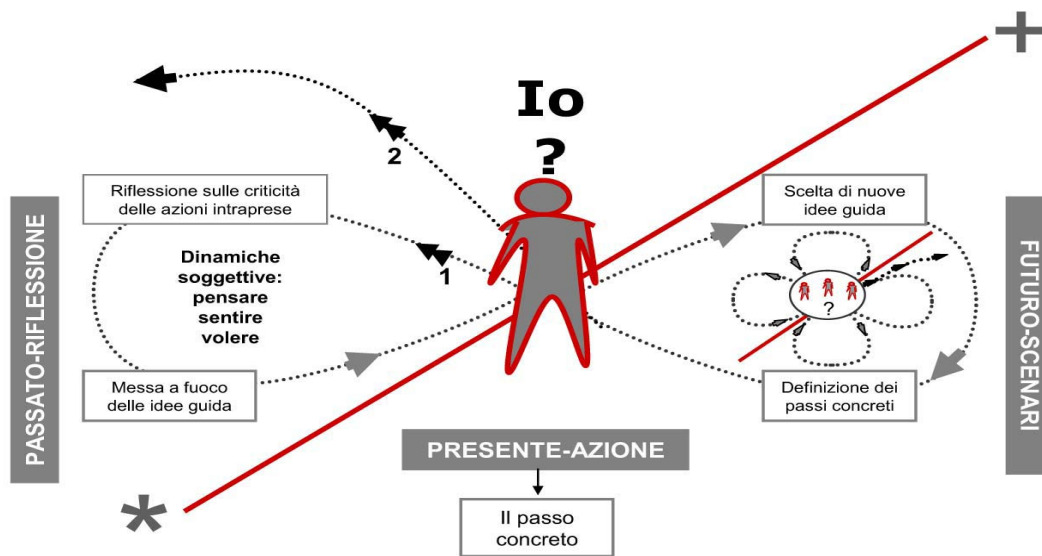


Fig.5 Il processo di sviluppo individuale

Ha poi elaborato nuove idee guida consapevoli e, con l'aiuto del gruppo, definito i passi necessari per sperimentare il proprio comportamento in modo nuovo nei processi di sviluppo dell'organizzazione che si andavano conformando (foglia di destra, futuro-scenari); l'impegno che i ragazzi di volta in volta si prendevano era quello di mettere in atto i cambiamenti stabiliti con il passo concreto (punto centrale, presente-azione), riflettendo sull'esito e ripercorrendo le tre fasi, fino a che non fossero riusciti a trasformare in modo soddisfacente il proprio comportamento per portare a buon esito i processi di sviluppo. Nel fare questo sono stati aiutati dai *feedback* e suggerimenti dei colleghi.

Nella riflessione sulle criticità comportamentali nei processi di sviluppo, è stato particolarmente importante da parte dell'esperto EPI e del tutor di processo facilitare l'esercizio dell'ascolto attivo a tre livelli per cogliere i pensieri, la parte emozionale e



gli impulsi di volontà che devono venir trasformati nei nuovi scenari che si sono andati a costruire, cercando inoltre di collegarsi ad elementi caratterizzanti la biografia dell'organizzazione.

Si è attuato quindi un percorso ritmico tra riflessione sul passato, prospezione futura e azioni nel presente delle persone coinvolte nel cambiamento, in parallelo all'analogo percorso avviato sui processi organizzativi, cercando di collegare elementi della biografia professionale degli individui coinvolti (linea trasversale grigia sull'individuo nella figura) ad aspetti caratterizzanti la biografia dell'organizzazione (linea trasversale grigia sull'organizzazione a quadrifoglio)<sup>7</sup>.

#### 4. ALCUNI DEI CASI DEI PROCESSI DI SVILUPPO AVVIATI

Di seguito si descrivono quattro processi di sviluppo che sono stati avviati dai laureati nelle aziende. I casi presentati sono stati selezionati in base alla eterogeneità delle organizzazioni:

1. la prima è una piccola impresa familiare che opera nel settore dei servizi e che voleva espandere le attività attraverso un'innovazione del processo di vendite (azienda T par.3.1);
2. la seconda è un GAL (Gruppo di Azione Locale) che opera nell'ambito delle politiche di sviluppo locale. Essa voleva realizzare un'associazione di produttori molisani, ma per inserire i prodotti nel "paniere" comune aveva necessità di sviluppare il processo sull'etichettatura dei prodotti tipici (azienda U par.3.1);
3. la terza è una piccola-media impresa che si occupa di meccanica di precisione interessata ad un miglioramento del processo relativo alla gestione del magazzino (azienda L par.3.1);
4. la quarta è uno studio di consulenza del lavoro interessato ad estendere i suoi servizi di assistenza alle imprese, clienti dello studio, (azienda F par.3.1)

Vediamo come la metodologia della formazione-sviluppo è stata declinata alle suddette imprese al fine di attivare i processi di sviluppo e generare contestualmente adeguate competenze nei giovani. Lo schema che seguiremo per descrivere i casi è il seguente:

- 1) domanda estrapolata ad inizio progetto;
- 2) fase dell'orientamento e coinvolgimento
- 3) fase dell'investigazione;
- 4) fase della sperimentazione;
- 5) risultati;
- 6) peculiarità del caso descritto.

Nelle fasi descritte si metterà in evidenza come lo sviluppo dei processi sia stato connesso a quello di specifiche capacità da parte dei ragazzi.

---

<sup>7</sup> L'immagine dell'organizzazione a quadrifoglio rappresenta una fase di sviluppo dell'organizzazione che connette gli individui ai processi di sviluppo in una prospettiva di co-creazione; per approfondimenti vedi testo riportato in nota 2 riferito alle metodologie 1 e 3

#### *4.1 Come sviluppare le vendite on line in un'azienda familiare con il MEPA*

Impresa T è un'azienda familiare specializzata nella vendita nazionale di mobili per uffici e si espande nel 1972, quando inizia a trattare anche articoli di cancelleria. Attualmente ha circa 3000 clienti, di cui il 30% costituito da privati ed il 70% da enti pubblici. E' una delle prime aziende in Molise ad essere iscritta al Mercato Elettronico della PA (MEPA), uno strumento telematico di acquisto, gestito da Consip per conto del Ministero Economia e Finanze. Consip è una società per azioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), che ne è l'azionista unico, ed opera secondo i suoi indirizzi strategici, lavorando al servizio esclusivo delle pubbliche amministrazioni.

Il MEPA, realizzato da Consip su delega del Ministero Economia e Finanze è un luogo virtuale che permette l'incontro della domanda pubblica con l'offerta espressa in forma di cataloghi elettronici. Il programma si inserisce nel più ampio quadro degli indirizzi di e-Government che ha previsto entro il 2010, secondo le direttive dell'UE, che tutte le procedure di approvvigionamento delle Amministrazioni pubbliche transitassero tramite strumenti telematici di acquisto.

##### *Domanda estrapolata ad inizio progetto*

Quando gli esperti del progetto visitarono l'azienda per mettere a fuoco la domanda di sviluppo organizzativo, l'imprenditore non aveva ben chiaro il processo innovativo da intraprendere, ma "sentiva" che doveva rendere la sua azienda più competitiva. La ricerca della risorsa verteva su una figura da spendere in ambito commerciale, anche nella prospettiva di attivare il settore di vendite on line. Si richiedevano inoltre capacità di approfondire l'analisi dei mercati e della concorrenza.

L'imprenditore aveva la consapevolezza di dover sviluppare un livello di promozione informatica maggiore, prendendo atto di non poter contare sui figli, che non erano interessati ad entrare in azienda, a causa di un cambio generazionale problematico. La domanda di sviluppo inizialmente formulata è stata quindi la seguente: come sviluppare il mercato on line incentivando le vendite sul MePa?

##### *Fase dell'orientamento e coinvolgimento*

Con il supporto dell'aula la stagista ha cominciato ad orientarsi nella nuova realtà aziendale approfondendone la struttura organizzativa, acquisendo informazioni sulla storia dell'azienda, sui clienti, i fornitori, il core business ecc..., oltre ad indagare la domanda focalizzandosi su come porsi in un'ottica di ascolto del bisogno del cliente e dell'imprenditore.

Dal punto di vista individuale, la stagista in questa fase era confusa e non riusciva a comprendere come sostenere l'imprenditore. Durante gli incontri di CBP e l'accompagnamento allo sviluppo individuale in relazione alla domanda di sviluppo dell'impresa, ha messo a fuoco che era necessario mettersi più in gioco, abbandonando l'atteggiamento passivo, sostanzialmente in attesa di direttive esecutive (identificata come idea guida comportamentale), per adottare un approccio di maggiore interazione con i colleghi e i responsabili, ponendo domande, osservando il lavoro, e ascoltando i clienti (avendo messo a fuoco una nuova idea guida comportamentale).

### Fase dell'investigazione

Dalla fase precedente, si è passati all'investigazione della domanda: la stagista, interagendo con i clienti, l'imprenditore e i colleghi secondo le modalità suggerite in aula (sviluppando l'osservazione sul piano dei fatti e il lavoro con le domande), ha scoperto che l'azienda pur essendo iscritta al MEPA, necessitava di svilupparlo tramite l'inserimento di alcuni suoi prodotti specifici nel circuito virtuale della rete nazionale; è emerso inoltre che l'imprenditore in passato aveva tentato di rispondere poche volte alle richieste di ordini provenienti dalle regioni limitrofe e che gli sarebbe piaciuto estendere le vendite oltre il Molise, poiché percepiva che avrebbe avuto un ruolo concorrenziale, specie in regioni del Nord.

La domanda organizzativa è diventata sempre più concreta e si è trasformata in: "come creare maggiori possibilità di risposta alle varie richieste di ordine?" Un primo passo identificato è stato quello di sviluppare nuovi settori di vendita ampliando i cataloghi on line dei prodotti già esistenti.

### Fase della sperimentazione

Questa fase è stata caratterizzata dalla messa in atto di alcune azioni sperimentali per dare corpo al processo di ampliamento del mercato elettronico, cioè:

- ampliamento del catalogo elettronico relativo al Metaprodotto Cancelleria;
- iscrizione al Mercato Elettronico del Metaprodotto Arredi e Complementi d'Arredo;
- risposta alle prime richieste d'ordine (a livello nazionale) da parte delle Pubbliche Amministrazioni ed esplorazione di eventuali altre esigenze.

Durante la fase della sperimentazione, la stagista ha osservato e monitorato le conseguenze di tali azioni ponendo come risultato desiderato il fare in modo che il Mercato Elettronico diventasse una realtà economicamente affermata per l'azienda.

I passi concreti intrapresi hanno avuto esito positivo e la sperimentazione è proseguita con i seguenti passi:

- continuare l'inserimento nei cataloghi on line di nuovi prodotti;
- ampliare le zone di vendita.

Per lo sviluppo del processo la stagista è stata incentivata dagli esperti del progetto ad avere una interazione continua con i Soci dell'azienda, con la Consip ed i clienti.

### Risultati

Con l'ampliamento delle zone di vendita e delle tipologie di prodotti proposti è stato possibile rispondere alle richieste formulate da amministrazioni ubicate in diverse zone d'Italia. In questo modo, l'impresa ha ampliato considerevolmente il suo raggio di azione espandendo le vendite in tutte le regioni. A pochi mesi di distanza dall'iscrizione al MEPA l'azienda non vendeva solo in Molise ma aveva ricevuto ed evaso richieste d'ordine per cancelleria e mobili per ufficio da parte delle seguenti regioni: Campania, Lazio, Toscana, Emilia Romagna e Trentino.

### Peculiarità del caso

Il caso evidenzia la creazione di un processo di sviluppo ex novo, gestito dalla giovane laureata, che ha appreso ad interagire osservando il livello fattuale e lavorando con le domande, superando la timidezza iniziale che la portava ad aspettarsi un input da parte dell'imprenditore, vista anche la situazione difficile con i figli. L'approccio sperimentale ha altresì permesso di proporre i cambiamenti in modo accettabile e metabolizzabile per l'azienda.

#### *4.2 Valorizzazione delle produzioni tipiche molisane e nuove strategie commerciali*

Impresa U è un Gruppo di Azione Locale, nato nel 1991. Si configura come un consorzio costituito da soci pubblici (E.R.S.A. MOLISE -Ente Regionale per lo Sviluppo Agricolo Molise, Comunità montana "Sannio", Comunità Montana "Centro Pentria", Amministrazione Provinciale di Isernia) e da soci privati (Molise Dati S.p.a., Confcooperative Molise, Molise Verde).

Il GAL ha una lunga esperienza nella programmazione, attuazione e animazione delle azioni per lo sviluppo territoriale integrato. Le sue attività sono indirizzate alla valorizzazione del sistema produttivo locale (innovazione e qualificazione), al rafforzamento della conoscenza (fruizione risorse rurali) e al miglioramento della qualità della vita dei centri rurali molisani. Oltre all'attività principale di organismo intermediario locale, nella gestione delle diverse versioni del Programma Leader, il Consorzio ha sviluppato significative esperienze nell'ambito del turismo, dell'organizzazione di attività culturali e nella promozione di eventi espositivi di rilevanza extraregionale, quali il progetto *Itinera.com* che ha visto la creazione di un circuito promozionale e commerciale delle produzioni tipiche locali agroalimentari, dell'artigianato artistico e del turismo rurale. La struttura gestionale operativa del GAL è costituita dai seguenti soggetti: Assemblea dei soci, Consiglio direttivo, Presidente del GAL, Struttura tecnico-operativa, Direttore del consorzio, Responsabile amministrativo-finanziario.

### Domanda estrapolata ad inizio progetto

Al momento della visita in azienda da parte degli esperti EPI, il referente del GAL (Direttore) ha espresso le problematiche connesse all'esistenza stessa della sua organizzazione. Durante l'incontro è emerso come la sfida delle comunità locali, quale quella molisana, sia quella di essere al contempo un sistema chiuso e aperto. Un sistema chiuso perché in grado di riappropriarsi della propria identità, sempre più minacciata dalla globalizzazione; un sistema aperto, poiché il processo di riappropriazione deve avvenire in una prospettiva orientata al futuro, con la consapevolezza e la conoscenza delle sfide globali e, soprattutto sulla base di reali processi di interazione produttiva.

In tale contesto il GAL, aveva necessità oltre che di continuare la sua attività nel settore della programmazione comunitaria anche di creare nuove possibilità di sviluppo mediante la creazione di un'Associazione Europea Produttori di Qualità. Durante la prima visita il referente non aveva un'idea precisa circa il processo di innovazione da creare, sebbene l'obiettivo fosse chiaro, (costituire la associazione di produttori), mancava il “come” arrivare all'obiettivo. Egli aveva bisogno sia di etichettare i prodotti tipici che poi sarebbero finiti nel paniere dell'associazione che di costruire il processo di sviluppo per la costituzione dell'associazione. Ciò che il referente si aspettava dal progetto EPI era la possibilità di poter inserire due giovani, che unitamente alle conoscenze tecniche (procedure per l'etichettatura dei prodotti), fossero capaci di disegnare il processo di sviluppo in un'ottica di interazione con i produttori, i distributori, gli sponsor e di analisi del livello di innovazione organizzativa delle singole imprese, di intercettazione dei bisogni dei clienti e del target di riferimento. Dopo alcune riflessioni si è arrivati alla seguente domanda di sviluppo: come valorizzare le produzioni tipiche molisane e promuovere nuove strategie commerciali? Può essere valido a tal fine creare una associazione che promuova il commercio dei prodotti molisani di alta qualità in Italia ed all'estero (filiera agro-alimentare commerciale)?

#### Fase dell'orientamento e del coinvolgimento

I due laureati inseriti, resi edotti dell'ambizioso progetto avevano l'esigenza di esplorare meglio la domanda posta per avviare il loro processo. In questa fase il problema principale dei giovani era legato alla comunicazione con il loro referente, il quale, molto occupato, non dedicava il tempo necessario per spiegare il lavoro da svolgere.

Come messo in evidenza dal gruppo di apprendimento in aula, i laureati non comprendevano il contenuto dei discorsi del loro referente e non riuscivano quindi a definire degli ambiti di azione. Il lavoro di CBP ha evidenziato che il blocco era dovuto ad un atto di interpretazione e non di comprensione della domanda organizzativa. In altri termini, i laureati cercavano di dedurre cosa fare interpretando quanto diceva il loro referente e proiettandovi idee personali.

Il gruppo di apprendimento ha quindi suggerito ai giovani di esercitare la capacità di ascolto attivo per comprendere al meglio la richiesta del loro referente: il suggerimento pratico è stato quello di ripetere sempre al referente quanto da loro recepito dei suoi complessi discorsi, magari con affermazioni del tipo “ Se ho capito bene lei intende...e quindi si potrebbe fare.....”. Con tale approccio i giovani hanno notato un miglioramento nella relazione con il referente, ricevendo nuovi stimoli per affrontare la sfida proposta. La loro domanda di sviluppo personale si è confermata come segue: come devo attivarmi per aiutare i produttori molisani ad entrare e restare sul mercato?

I passi concreti compiuti durante questa prima fase sono stati:

- investigare la biografia del G.A.L. e conoscere i programmi di iniziativa comunitaria a cui il G.A.L. ha preso parte e con quali risultati;
- instaurare un rapporto di collaborazione attiva con le persone presenti in ufficio;
- partecipare alle riunioni, cercando di acquisire più informazioni possibili;

- chiedere al referente GAL una lista di produttori da poter contattare direttamente.

### Fase dell'investigazione

Investigando la biografia dell'organizzazione, i laureati hanno compreso che la domanda organizzativa del GAL nasceva da una criticità legata all'erogazione dei fondi comunitari. Vi era la possibilità che dopo la programmazione 2007/2013 i contributi comunitari potessero venir meno, impedendo così al GAL di restare in vita. Per questo motivo il GAL stava cercando di trovare strade alternative che, anche in mancanza di fondi comunitari, avrebbero permesso di continuare l'attività di promozione del territorio molisano. Con successivi approfondimenti, svoltisi anche una seconda visita di affiancamento fatta dagli esperti con il tutor di processo in azienda, i ragazzi hanno messo a fuoco alcuni passi da intraprendere per iniziare ad investigare la domanda con gli attori che ne sembravano interessati

5. selezione e visita delle aziende agroalimentari molisane e italiane che sarebbero potute essere interessate a far parte dell'associazione (presentazione quindi del progetto) al fine di creare una banca dati; investigazione della biografia delle organizzazioni per avere una visione chiara e circostanziata delle esigenze di cambiamento in relazione a possibili futuri clienti; analisi dei prodotti di punta e di quali eventualmente esportati all'estero;
6. richiesta di partecipazione a diverse riunioni con i partner pubblici del GAL quali l'ARSIAM e la Comunità Montana Molise Centrale per sondare la loro visione del progetto;
7. individuazione dei prodotti e delle relative certificazioni ed etichettatura per il commercio all'estero;
8. valutare alcune possibili modalità di costituzione dell'associazione da proporre alle aziende contattate;
9. operazioni di marketing volte a "sondare" l'andamento dei mercati nazionali ed esteri e nella fattispecie, apertura di show room adibiti alla vendita dei prodotti tipici molisani a Milano, Parigi, ed eventualmente Londra iniziando a coinvolgere le aziende nel processo di creazione dell'associazione.

Questi passi definiti hanno sfidato fortemente le capacità dei giovani che si sono trovati un po' sprovveduti nella organizzazione di incontri con aziende, ma con il CBP hanno messo a fuoco che il modo migliore per interagire è quello di aiutare l'azienda a mettere a fuoco le aree di sviluppo aiutando il responsabile a focalizzare il valore aggiunto per i propri clienti, immaginando scenari futuri allo scopo definendo dei passi concreti in tale direzione. Hanno quindi unito alle loro competenze tecniche quelle di gestione di un incontro di progetto, che non avevano mai esplorato. Dopo i primi incontri si sono progressivamente rafforzati in questo percorso ed hanno potuto affrontare riunioni ben più complesse, fino a prendere in mano l'organizzazione di uno show room a Londra coinvolgendo le aziende locali.

### Fase della sperimentazione

In tale fase i ragazzi hanno gestito l'intero processo organizzativo della creazione dello show room a Londra nell'ambito della fiera "LA DOLCE VITA", dal 26 al 29 marzo 2009. Ciò ha rappresentato una piccola sperimentazione di cosa significa coinvolgere le aziende locali in un processo comune di promozione dei prodotti, che si può considerare come un test di verifica della bontà di creazione di una associazione allo scopo.

In questa fase, le lezioni d'aula ed il CBP hanno avuto lo scopo di sostenere i laureati nell'organizzazione della fiera. A tal proposito numerosi sono stati i passi concreti compiuti:

- selezione delle aziende agro alimentari da coinvolgere in questa iniziativa;
- collaborazione con il responsabile d'ufficio dell'Assessorato all'Agricoltura e Foreste della Regione Molise per l'organizzazione congiunta della fiera;
- cura della parte relativa alla modulistica, al pagamento dello stand, alla stipulazione dell'assicurazione per l'evento fieristico;
- cura della parte relativa alla selezione dei prodotti con la relativa documentazione per la bolla di trasporto;
- preparazione delle schede utili per prendere contatti una volta arrivati alla fiera.

Durante la fiera, i giovani grazie alle riflessioni fatte in aula, sono riusciti a cogliere gli spunti su cui lavorare per raggiungere l'obiettivo preposto, ovvero la creazione dell'associazione di produttori. Tali spunti venivano da loro stimolati nel cercare di estrapolare le esigenze di sviluppo delle aziende in relazione a possibili futuri clienti mettendole in una relazione sinergica (capacità di lavorare con le domande).

Proprio con l'avvio della sperimentazione, la domanda di sviluppo organizzativo ha avuto un nuovo orientamento; infatti, mentre nella fasi precedenti, il progetto della creazione di un'associazione di produttori di qualità includeva solo i produttori molisani, con l'interesse riscontrato a Londra, la domanda è diventata: Come creare un'associazione europea di produttori di qualità?

### Risultati

Il progetto EPI è terminato mentre si è avviata la sperimentazione in relazione alla nuova domanda emersa dalla esperienza di Londra.

Si può comunque affermare che alcuni dei risultati conseguiti dai laureati per sostenere il processo di innovazione sono i seguenti:

- messa a punto dello statuto relativo all'Associazione Europea dei Produttori di Qualità.
- organizzazione di una riunione con i produttori delle aziende visitate, ove illustrare le finalità, i vantaggi e le condizioni per la creazione dell'Associazione Europea dei Produttori di Qualità.

### Peculiarità del caso

Il caso evidenzia come la domanda di sviluppo organizzativo abbia subito un cambiamento e un ri-orientamento solo quando i giovani hanno assunto un

atteggiamento di forte interattività con la situazione organizzativa. Hanno dovuto a tal fine affiancare alle loro competenze tecniche delle nuove competenze relazionali (ascolto attivo) e di lettura dell'organizzazione rispetto a ciò che ne dà identità, ossia il cliente estrapolando le esigenze di innovazione grazie al lavoro con le domande; è stato importante lavorare con la rete sociale di persone collegabili all'iniziativa e mettere a fuoco i passi da intraprendere con i soggetti coinvolti o coinvolgibili nel processo da sviluppare; ciò ha richiesto forte capacità di visione ed iniziativa che sono state molto stimolate in aula, tra cui in particolare la capacità di collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali. I giovani hanno fortemente compreso come sia fondamentale per l'organizzazione conoscere il proprio cliente ed i suoi bisogni. In questo caso, per esempio, hanno svolto delle visite presso quelle aziende potenzialmente interessate, per ottenere tutte le informazioni utili alla nascita dell'Associazione e per capire meglio il luogo ed il contesto sociale in cui sono inserite. Inoltre, durante le visite, i giovani hanno sperimentato la capacità di lavorare con le domande in modo inclusivo e la capacità di ascolto attivo che ha permesso loro di entrare in sinergia con gli interlocutori. Le visite hanno evidenziato le problematiche comuni alla maggior parte delle aziende; lo scarso livello della cultura associazionistica e cooperativa, la difficoltà delle aziende artigiane di piccole dimensioni di far conoscere il prodotto soprattutto all'estero, questo essenzialmente perché il produttore non trova il tempo materiale di dedicarsi sia alla produzione che alla parte commerciale e viste le piccole dimensioni delle aziende sarebbe troppo oneroso assumere altro personale che si dedichi alla parte commerciale. Il caso inoltre evidenzia come sia importante esercitare la capacità di lavorare con le domande di sviluppo latenti nelle organizzazioni da coinvolgere nel proprio processo.

#### *4.3 Implementazione del sistema MRP per la gestione scorte di magazzino*

Impresa L si occupa di costruzioni meccaniche di precisione e sistemi di automazione industriale. L'attività si concretizza nelle costruzioni di parti meccaniche relative ad impianti e macchinari industriali. L'azienda voleva migliorare la gestione scorte del magazzino utilizzando un sistema denominato MRP (Materials Requirements Planning).

##### *Domanda estrapolata ad inizio progetto*

Durante la visita in azienda, prima dell'avvio delle lezioni, la domanda di sviluppo dell'organizzazione era chiara: quali passi fare per realizzare una gestione ottimizzata ed efficiente delle scorte? Si trattava di provare a migliorare il processo scorte utilizzando un sistema di gestione informatizzata del magazzino che permettesse di pianificare i fabbisogni di materiali (il sistema è denominato MRP-Materials Requirements Planning).



### Fase dell'orientamento e del coinvolgimento

La prima fase dell'orientamento ha previsto la conoscenza della realtà aziendale in cui si andava ad inserire il laureato. Egli ha avuto modo di conoscere persone, meccanismi e dinamiche interne all'azienda. In particolare, si è chiesto al giovane di investigare la biografia dell'impresa, la sua domanda latente, il suo core business, i suoi clienti ed acquisire maggiori informazioni circa la domanda di sviluppo legata al miglioramento del magazzino.

In questo modo, il laureato ha compreso che l'azienda aveva deciso di implementare un sistema MRP per alcuni componenti ritenuti critici per i quali la non presenza a magazzino avrebbe procurato gravi inconvenienti all'azienda. Dal secondo mese di stage il laureato ha interagito maggiormente con il tutor assegnato dal progetto, che si è occupato di strutturare il sistema di MRP per il magazzino ed ha avuto modo di approfondire la conoscenza teorica del sistema di MRP.

Durante il CBP tuttavia emergeva un senso di frustrazione del laureato il quale aveva difficoltà nel vedere il suo processo di sviluppo: era chiara la parte tecnica del sistema MRP, ma non come collegarlo alla realtà specifica dell'azienda. Fin dalle prime sessioni di CBP era chiaro come il giovane non riuscisse ad incanalare le sue energie in modo da prendere iniziative individuali per iniziare a compiere i primi passi verso lo sviluppo del processo richiesto. Il giovane è stato quindi affiancato nell'interagire con le persone dell'azienda che erano più legate alle criticità della mancanza scorte e ad esplorare con loro i miglioramenti necessari e come provare a sperimentarli utilizzando il sistema MRP.

### L'investigazione

Grazie alle interazioni avviate il giovane ha quindi messo a fuoco quali tipologie di prodotti erano critiche rispetto al rischio di andare sotto scorta, che avrebbero determinato problemi con grossi clienti. Ha quindi formulato in interazione con alcune persone più spesso toccate in passato dal problema alcune ipotesi di miglioramento, condividendo in termini più concreti la domanda inizialmente posta. È stata elaborata quindi un'ipotesi sui passi successivi da approfondire e sperimentare nella fase successiva.

### Fase della sperimentazione

Con la sperimentazione, il laureato è entrato nel vivo del processo. Dopo aver selezionato un campo sperimentale (gli inserti) sul quale implementare il sistema MRP, ha proseguito con i vari step definiti in fase di investigazione:

10. ha creato l'anagrafica di ogni singolo inserto indicando per ognuno di esso il fornitore;
11. ha fatto l'inventario degli inserti presenti in magazzino;
12. ha calcolato i lead time medi dei fornitori di ogni inserto (ossia il tempo che intercorre tra il momento in cui si effettua l'ordine e il momento della consegna del materiale);

13. ha fissato, in collaborazione con il capo officina, i livelli di scorta minima e le quantità standard di riordino;
14. ha provveduto alla registrazione dei vari prelievi da parte degli operatori;
15. ha effettuato un lancio di prova del sistema di MRP;
16. infine, ha eseguito una verifica delle giacenze effettive per appurare se ci fosse rispondenza con quanto emerso dall'elaborazione del sistema.
17. I risultati della prova hanno mostrato la validità del sistema.

Contemporaneamente gli è stato assegnato il compito di registrare, man mano che venivano fatte, le richieste di materiale necessario agli operai per la produzione (attrezzi in dotazione e materiale di consumo); il tutto allo scopo di tenere sotto controllo i movimenti di questi materiali e, di conseguenza, ridurre gli sprechi. Nel corso dei mesi, con l'evolversi del progetto grazie alle sessioni di CBP il laureato ha mano a mano sviluppato delle capacità di interazione e monitoraggio del processo di sviluppo utilizzando il sistema informatico come un aspetto di un processo più ampio, coinvolgendo la comunità interna nella definizione di nuovi passi di miglioramento.

### Risultati

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva di quello che è il quadro prima e dopo l'implementazione del sistema di MRP (per ora relativo solo ad una parte del magazzino, ossia agli inserti) e soprattutto di quelli che sono stati i benefici ottenuti.

SITUAZIONE PRECEDENTE	SITUAZIONE POSTERIORE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza anagrafica inserti</li> <li>• Mancanza di controllo e di dati di consumo</li> <li>• Controllo manuale da parte del capo officina (1/2 ora al giorno)</li> <li>• Problemi di rotture di stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione MRP inserti</li> <li>• Corretta anagrafica inserti</li> <li>• Scarico in automatico dei consumi</li> <li>• Controllo giacenze in tempo reale</li> <li>• Disponibilità di dati di consumo</li> <li>• Proposte d'ordine in automatico</li> </ul>
<p><b>BENEFICI OTTENUTI</b></p> <p><i>DIRETTI:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risparmio manodopera capo officina in termini di tempo (1/2 ora al giorno) e di costo (circa 20 €)</li> <li>2. Riduzione tempo di preparazione ordini (circa 1 ora a settimana)</li> <li>3. Riduzione rotture di stock (circa il 90%)</li> </ol> <p><i>INDIRETTI:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Minor consumo degli inserti grazie ad un maggior controllo sugli operai</li> </ol>	

### Peculiarità del caso

Il caso evidenzia come sia importante utilizzare i sistemi informatici come strumenti di miglioramento dei processi organizzativi, facendo prima un lavoro sul processo reale, ossia sulle sue criticità, rispetto ai clienti e ai passaggi del processo (in tal caso quali tipologie di prodotto a scorta). L'atteggiamento iniziale del giovane era passivo, ossia cercava di applicare il sistema tout court nell'azienda, rendendosi poi conto che necessitava un lavoro a monte di coinvolgimento della comunità interna. Questo è stato sfidante rispetto alle sue capacità di mettere in relazione le persone dell'azienda in un processo organizzativo nel quale solitamente non si percepiscono connesse, ma ognuno vede il proprio singolo pezzo. Il giovane ha quindi lavorato particolarmente alla capacità di collegare una domanda di cambiamento ad un processo di sviluppo sperimentale, che è per sua natura partecipato.

#### 4.4 *Come ampliare i servizi di uno studio professionale*

Impresa F è uno studio professionale che si occupa di curare il rapporto tra le aziende e le istituzioni, quali INPS, INAIL e gli altri enti previdenziali, l'Agenzia delle entrate, la Direzione provinciale del lavoro. Lo studio si occupa inoltre di rappresentare gli interessi aziendali innanzi agli Ispettori del lavoro, elaborare cedolini paga, curare l'inquadramento contrattuale in materia giuslavoristica, nonché la consulenza in materia di diritto del lavoro ed ancora consulenza fiscale, consulenza societaria, tenuta delle scritture contabili e compilazione di bilanci. I clienti sono di diverso tipo, anche se si tratta per lo più di aziende di servizi, commerciali, edili e metalmeccaniche.

#### Domanda estrapolata ad inizio progetto

Quando gli esperti hanno incontrato il titolare per proporgli il progetto e mettere a fuoco la domanda di sviluppo è emerso che lo studio voleva ampliare i propri servizi alle imprese cercando di rispondere ad alcuni input delle aziende clienti che chiedevano supporto per migliorare le dinamiche organizzative. In tal senso alcune avevano chiesto specifiche sul tema della responsabilità sociale delle imprese (RSI) pensando fosse una via possibile per migliorare la situazione interna di gestione del personale. Tuttavia, una tale esigenza necessitava di essere approfondita: questo sarebbe stato il compito del laureato ospitato per lo stage che avrebbe poi dovuto proporre un processo conseguente. La domanda di sviluppo è stata quindi così definita: come diffondere la responsabilità sociale presso le aziende molisane, focalizzando l'attenzione sul tema della risorse umane e dello sviluppo organizzativo?

#### Fase di orientamento e coinvolgimento

Nella fase dell'orientamento, il laureato ha cercato di conoscere meglio l'organizzazione e le imprese clienti dell'ufficio, focalizzando l'attenzione su quelle che potessero avere interesse riguardo il tema della RSI. Ha inoltre approfondito la tematica

della RSI; a tal fine ha compiuto una ricerca per trovare dei vantaggi fiscali rivolti alle imprese che avessero dimostrato di essere socialmente responsabili; dopo aver fatto le dovute ricerche sul sito dell'INAIL, ha trovato un bando che prevedeva una riduzione del tasso medio di tariffa per le aziende che avessero effettuato interventi per il miglioramento delle condizioni di sicurezza e di igiene nei luoghi di lavoro, fornendo tutti gli elementi, le notizie e le indicazioni definiti a tal fine dall'INAIL in un apposito modulo di domanda. Ha poi cercato di individuare insieme al titolare quelle aziende che potevano essere interessate al bando. Una volta contattate i risultati non sono stati brillanti: le aziende rispondevano in modo formale e distaccato alla proposta. Durante le riflessioni in aula è emerso che ciò era avvenuto in quanto non era stata fatta un'accurata analisi dei bisogni delle aziende (o meglio della loro domanda di cambiamento) e si era cercato di offrire loro delle soluzioni che poco si adattavano alla situazione reale sia specifica che del territorio. Negli incontri di CBP lo stagista si è reso conto di aver agito così per una idea guida comportamentale che era "devo proporre alle aziende delle idee interessanti". Il giovane ha quindi messo a fuoco la necessità di cambiare prospettiva con una nuova idea guida comportamentale che ha scelto: "devo aiutare le aziende a comprendere le loro aree di sviluppo". Ha quindi impostato un piano di visite per entrare in maggior relazione diretta con le aziende clienti ed investigare la loro reale esigenza di cambiamento al di là delle richieste inizialmente fatte di avere informazioni sulla RSI.

#### Fase d'investigazione

Il laureato ha dunque investigato il problema frequente che lo studio riscontrava nei suoi clienti. Visitando alcune aziende e riprendendo alcuni casi concreti è emerso come nel corso degli anni le numerose domande dei clienti dello studio erano legate a problematiche di carattere organizzativo (specialmente demotivazione del personale e scarso coinvolgimento di questo nelle politiche di sviluppo ed innovazione). Al di là della RSI che sembrava apparentemente poter rispondere alle problematiche espresse dalle aziende clienti dello studio si è deciso di focalizzarsi su una consulenza vera e propria per il cambiamento organizzativo. Gli esperti del progetto in collaborazione con il tutor di processo, di concerto con lo stagista, hanno quindi proposto al titolare dello studio di considerare l'occasione dell'attività formativa/stage del laureato come la possibilità di sperimentare un servizio di tal tipo in modo esplorativo e sperimentale con un'azienda cliente dello studio, particolarmente sensibile al tema.

#### Fase della sperimentazione

Una volta identificata l'impresa cliente dello studio, il passo iniziale è stato quello di fissare un appuntamento presso questa azienda cliente con gli esperti EPI e con il tutor di processo, il titolare dello studio, il direttore dell'impresa ed il laureato. In quella sede si è lavorato sulle aree problematiche stabilendo un approccio per affrontarle. L'approccio proposto ed accettato è stato quello di definire le aree problematiche in forma di domande di cambiamento e esplorarne le ricadute sul processo del cliente,

avendo stabilito dei responsabili interni che avrebbero generato, sotto la guida assistita in aula dello stagista, processi sperimentale di miglioramento coinvolgendo la comunità interna.

Le aree problematiche e relative domande di cambiamento rilevate sono state le seguenti:

- *Come sviluppare una consapevolezza nel personale in merito alle priorità dell'azienda? Il personale conosce l'azienda? Come accrescere un senso di appartenenza ?*
- *Come affrontare il gap intergenerazionale? Giovani e anziani: quali possibilità di dialogo, come lasciare il testimone della storia e competenza aziendale, come integrare nel lavoro le nuove conoscenze tecnologiche, culturali; quali strategie e politiche di coinvolgimento e motivazione sperimentare?*
- *Come coinvolgere le persone in una riorganizzazione del proprio lavoro, diminuendo i disfunzionamenti per aumentare i margini? Ad es. Come ridefinire "insieme" con il contributo corresponsabile e visibile a tutti, i parametri sui tempi e tragitti di trasporto?*

Si è quindi stabilito un secondo incontro nel quale definire i responsabili dei processi e condividere con loro la strategia di sperimentazione. Il laureato ha gestito tale fase affiancato dagli esperti del progetto durante il lavoro in aula. A tal fine è stato particolarmente supportato con il coaching biografico professionale a sostenere il ruolo di consulente di processo e vincere l'iniziale riluttanza ad interagire con i clienti dello studio. Lo stagista è così entrato nel vivo delle problematiche divenendo a sua volta un facilitatore dei processi di sviluppo.

### Risultati

Sono stati identificati i responsabili di processo delle tre domande identificate e sono stati affiancati nelle prime fasi di esplorazione della domanda e di investigazione. Poiché poi il progetto è finito essi hanno continuato a lavorare autonomamente grazie agli input ricevuti.

### Peculiarità del caso

In questo caso, il laureato ha fatto un percorso particolare, passando da una prima fase di proposta di soluzioni senza aver interagito con gli interlocutori direttamente ad una fase successiva dove ha assunto praticamente il ruolo di consulente di sviluppo organizzativo affiancato dagli esperti del progetto. Lo sforzo è stato quello di fargli apprendere come investigare il problema e la domanda di cambiamento, ponendo le giuste domande concrete per passare dal generale al particolare e reale; egli ha anche appreso che per promuovere il cambiamento deve attivare la comunità interna e che le soluzioni si trovano con un affiancamento di tipo maieutico che porta motivazione e coinvolgimento del personale. Il lavoro dello stagista ha aperto una possibilità concreta di ampliamento dei servizi dello studio professionale.

## 5. CONCLUSIONI

La sfida più difficile che il progetto EPI ha comportato è stata quella di tentare una sperimentazione sulle modalità di collegamento tra l' Università, Imprese e Giovani nell'ottica dell'alternanza studio-lavoro, si tratta di fatto di un progetto di sviluppo locale.

Tale sperimentazione ha visti coinvolti i tre attori del sistema in una prospettiva di sviluppo sinergico:

- -per le imprese alle quali è stato chiesto di mettere a fuoco un processo di lavoro da sviluppare, che nell' ordinario modo di lavorare avevano difficoltà a prendere in mano, sia per mancanza di tempo che di competenze;
- -per i giovani che hanno generato, in una prospettiva di learning by doing e di riflessione in gruppi di apprendimento, nuove competenze di esperti di promozione e gestione di processi di sviluppo;
- -per l'Università che in tale dinamica è stata chiamata a fare delle riflessioni su come rendere la propria didattica più rispondente alle esigenze del mondo del lavoro.

In tal senso il progetto EPI può essere considerato come un progetto-pilota in merito alle pratiche di integrazione tra l'università, l'inserimento lavorativo e lo sviluppo organizzativo in una prospettiva di sviluppo locale sinergica.

È interessante fare una riflessione, al di là delle diverse realtà aziendali, sugli aspetti critici caratterizzanti il percorso, che presentano dei punti comuni:

- la difficoltà da parte degli stagisti ad entrare in una logica di interazione con la realtà lavorando con le domande ed investigando le criticità del cliente dell'azienda: i giovani sono troppo abituati ad uno studio passivo, di tipo contenutistico ed hanno dovuto imparare ad “apprendere dalla realtà”;
- la difficoltà dei giovani a leggere l'organizzazione in una prospettiva di processi di sviluppo orientati dal cliente (sia interni che esteri all'organizzazione), superando la visione per funzioni e per mansioni che viene comunemente proposta;
- la tendenza dei giovani ad identificare il proprio ruolo con lo svolgimento di mansioni e non come un contributo allo sviluppo aziendale in termini di nuove conoscenze, creatività, proposte, suggerimenti, sperimentazioni ecc...
- l'iniziale tendenza dei giovani inseriti nelle aziende ad appoggiarsi sui tutor interni e ad aver timore nel prendere iniziative, poiché non sempre le imprese sono disposte ad investire sui neolaureati inseriti in stage, in termini di tempo, trasferimento di conoscenze/ competenze, spazio ecc. Tale atteggiamento crea degli stalli.

L'accompagnamento con la formazione sviluppo ha permesso di superare le suddette criticità. In particolare con il coaching biografico professionale, sono emersi i blocchi e le difficoltà dei neolaureati relativi al processo da sviluppare e/o comportamenti personali. Il fatto di mettere a fuoco tali blocchi ha permesso di superarli in una prospettiva esplorativa e sperimentale organizzata in azione e riflessione che permetteva di passare dal “cosa” fare al “come” farlo.

Sono state proposte ai laureati modalità di interazione con i vari soggetti, con i quali sviluppare la capacità di osservazione della realtà in modo partecipato, liberarsi dai preconcetti nell'ascolto degli altri (ascolto attivo), imparare a rendere concreti pensieri ed idee attraverso la loro oggettivazione nello spazio/tempo/persona chiave (dove, quando, chi). E' stato interessante osservare come i processi che i giovani dovevano realizzare si siano sbloccati solo quando sono stati in grado di superare le proprie difficoltà e resistenze individuali, lavorando in parallelo con il processo di sviluppo organizzativo e quello individuale, in maniera orizzontale, creando processi innovativi sostenibili e condivisi.

Per quanto riguarda le aziende, è da evidenziare che spesso presentano una concezione “riduttiva” dello stagista, la quale comporta una chiusura nei confronti di questa figura e quindi una chiusura nell'inserimento di giovani in stage. Le aziende, sebbene si mostrino aperte ad accogliere giovani in stage tuttavia non dedicano il tempo necessario affinché essi possano acquisire conoscenze e competenze tali per poter operare concretamente. Questo evidenzia ancor di più la necessità di un accompagnamento all'inserimento.

Il tempo previsto per lo stage in alternanza alla formazione sviluppo si è dimostrato un elemento essenziale: 8 mesi di alternanza in azienda e di riflessione mensile sui passi intrapresi è un buon periodo per arrivare a dei risultati concreti.

In termini generali il progetto testimonia come il collegamento tra il mondo del lavoro e l'università in Italia, presenti delle criticità che si possono superare grazie ad una struttura ponte tra le due realtà, che sappia dialogare efficacemente con entrambe.

Le competenze ad hoc sviluppate dalle Ceris CNR e dall'Associazione Motiva hanno permesso di creare tale ponte e portare valore aggiunto alle tre componenti del sistema. Questo perché le metodologie sviluppate sono focalizzate in tal senso mentre l'Università è focalizzata sull'apprendimento disciplinare, ben distante dal mondo del lavoro. Il suo core business è la formazione dei giovani, non il placement. Le metodologie Ceris-Motiva si focalizzano invece sul placement.

Una buona soluzione è stata anche la formula del partenariato, previsto dal progetto, che ha permesso di assegnare ai partner responsabilità diverse, a seconda della proprie competenze e della propria mission. Nello specifico l'Università ha curato la parte relativa all'acquisizione di conoscenze tecniche-specialistiche mentre il Cnr-Ceris e Motiva hanno gestito la parte relativa all'acquisizione di competenze di esperto dei

processi di innovazione, nonché il dialogo tra tutti i soggetti coinvolti in termini di selezione aziende, sviluppo dei processi aziendali e integrazione della didattica universitaria nel progetto.

Si ritiene quindi necessario nell'ambito degli interventi delle politiche del lavoro, che si pensi all'azione di un soggetto intermediario tra università e imprese.