

“Far volare” le PMI con nuove competenze manageriali

RICERCA

N. 02/2015

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano

Indice contenuti

PREFAZIONE	5
INTRODUZIONE	7
1. PMI E COMPETENZE MANAGERIALI: UNA SFIDA DA AFFRONTARE	13
1.1 PMI e sviluppo di competenze manageriali	14
1.2 La formazione per le competenze manageriali nelle PMI: le difficoltà da superare	17
1.3 Un'offerta formativa a sostegno dello sviluppo di competenze manageriali nelle PMI	20
2. UN SERVIZIO FORMATIVO PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI NELLE PMI	25
2.1 Il progetto Training Innovation Management Experience	26
2.2 Un quadro di riferimento per l'analisi delle competenze manageriali nelle PMI	26
2.3 Un dispositivo per l'analisi dei fabbisogni	33
2.4 Un modello per l'erogazione delle azioni formative	39
3. FARE FORMAZIONE PER LE PMI MANIFATTURIERE DEL TERRITORIO	43
3.1 Il progetto "Cultura manageriale e passaggio generazionale"	44
3.2 Il coinvolgimento delle imprese	46
3.3 Dall'analisi dei fabbisogni alla costruzione dell'offerta formativa per lo sviluppo delle competenze manageriali	51
3.4 La formazione erogata ed i risultati prodotti	54
4. CONSOLIDARE UN SISTEMA FORMATIVO PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI NELLE PMI	61
4.1 Sviluppare competenze nelle PMI	62
4.2 Creare un'offerta formativa territoriale	63
4.3 Consolidare un sistema formativo	64

Prefazione

L'attuale fase economica richiede approcci radicali al cambiamento - in termini di strategie di mercato, di processi e di prodotto- in particolare nelle imprese di dimensioni medio-piccole.

Il tessuto produttivo della Lombardia, così come quello italiano, è caratterizzato da imprese a carattere familiare: basti pensare che le aziende dotate di un *board* al 100% familiare sono il 63,5% e solo nel 15,2% delle imprese lombarde si tende a decentralizzare le decisioni strategiche.

In una struttura aziendale di questo genere non è raro trovare barriere culturali e organizzative al cambiamento e all'innovazione della cultura manageriale che l'ha storicamente connotata. Infatti, cambiare e innovare il modo di fare impresa è difficile e processi di questo tipo incontrano forme di resistenza.

La formazione manageriale e imprenditoriale diventa, quindi, indispensabile per mantenere la competitività delle imprese e ampliare le quote di mercato.

Oggi anche al piccolo imprenditore si richiede la capacità di divenire "attore del cambiamento" e quindi la capacità di formare una *vision* chiara e motivante, di applicarla al mercato, di connettere la *vision* all'azione.

Chi opera in un'impresa di piccole dimensioni deve essere in grado di interpretare e agire in modo rinnovato il proprio ruolo manageriale in azienda e di dotarsi di strumenti cognitivi e comportamentali adatti a operare nel nuovo contesto di mercato.

Partendo da questa premessa, Assolombarda, in *partnership* con ALDAI - Federmanager grazie al finanziamento di Fondirigenti, ha dato vita al progetto "Cultura manageriale e passaggio generazionale" all'interno del piano strategico Far Volare Milano.

Ci si è posti l'obiettivo di creare un modello di intervento dedicato a coloro che, nelle realtà aziendali di piccole e medie dimensioni, ricoprono ruoli di vertice per equipaggiarli con moderne competenze strategiche aggiornate nei contenuti e, al contempo, ancorate allo sviluppo del proprio *business*.

Il progetto ha dato la possibilità a 20 imprese manifatturiere, prevalentemente PMI, di svolgere un piano di attività formative di alto livello (per un totale di 536 ore di formazione), costruito sulla base di un'analisi attenta dei loro fabbisogni formativi e il ricorso a metodologie formative - come l'affiancamento consulenziale e il *coaching* - in grado di valorizzare il vissuto professionale delle persone coinvolte (90 tra imprenditori, dirigenti e quadri). Il tutto con il coordinamento di ECOLE e l'ausilio di tre importanti *business school* e società di consulenza formativa - Mip-Politecnico di Milano, Fondazione ISTUD e Core Consulting - che hanno progettato con le singole aziende e attuato nel dettaglio gli interventi.

Il percorso è stato pensato come una vera e propria *best-practice* formativa, utile per avvicinare le piccole e medie imprese alla «cultura» e alla «pratica» della formazione, offrendo loro la possibilità di coglierne appieno i benefici sulle *performance* aziendali. Perché - è bene ricordarlo - nelle imprese più innovative e nei Paesi più avanzati, investire nel capitale umano «crea» valore anche in termini economici.

Con questo progetto Assolombarda è uscita dal perimetro di via Pantano, per entrare direttamente nel cuore delle aziende con un prodotto “cucito a mano” da *manager* dedicati e specializzati sui temi individuati con le aziende; questo passaggio, peraltro molto apprezzato dalle aziende, segna un deciso cambio di passo per una associazione imprenditoriale moderna come Assolombarda, che affianca, con le sue competenze imprenditori e *manager*, per rispondere ai cambiamenti e alle rinnovate esigenze delle aziende.

Attraverso questo progetto abbiamo dunque sperimentato un modello efficace e innovativo che merita di essere reso replicabile e scalabile per consolidare il sostegno allo sviluppo delle piccole e medie imprese lombarde.

Alessandro Spada
Consigliere incaricato Sviluppo manifatturiero e
Internazionalizzazione

Introduzione

La formazione dei manager nelle piccole e medie imprese: “scienza nuova” e progetti

La formazione per le piccole e medie imprese: problemi e soluzioni

La formazione manageriale adottata per le grandi imprese non è apprezzata dagli imprenditori e dai *manager* delle piccole e medie non solo perché è costosa ma perché è disciplinare, funzionale, astrattamente psico-sociale, è basata su una idea di *manager* distante da quella delle PMI e su un modello di impresa che lo sottende che non è quello che può assicurare il successo e la crescita delle PMI.

Le pagine che seguono presentano alcune proposte basate su una “scienza nuova” del *management* delle PMI che riconosca la specificità della piccola e media impresa. Solo tale riconoscimento può assicurare la focalizzazione della formazione su concetti e metodi legati alla natura delle PMI e su progetti basati sulla risoluzione dei problemi e sul miglioramento delle prestazioni dei processi aziendali. Questi concetti e proposte sono confortate dalle importanti esperienze di Assolombarda e ECOLE oggetto di questa pubblicazione.

Lo scenario: *l’Italian Way of Doing Industry*

Come rafforzare le piccole e medie e medie imprese in Italia? Queste imprese sono soggette a molte condizioni penalizzanti dovute al sistema paese: tassazione alta, insufficienza di infrastrutture, insolvenza della Pubblica Amministrazione sui crediti maturati, pesantezza della burocrazia, lentezza della giustizia, costo dell’energia, illegalità in ampie aree del paese e molto altro. La crisi economica ha aggravato tali storici oneri.

In questa crisi tuttavia, insieme a imprese uscite dal mercato o al limite della tenuta, vi sono e aumentano anche molte imprese che vanno bene, che innovano, esportano, crescono. Le migliori medie e piccole imprese italiane manifatturiere e di servizi studiate nel nostro programma *Italian Way of Doing Industry* si sono rivelate capaci di competere. Dalla nostra ricerca le caratteristiche di queste imprese piccole e medie che hanno sviluppato un modello originale diverso da quello delle grandi imprese sono 9:

1. sviluppano prodotti e servizi di qualità e ad alto livello di *design* con una componente artigianale in qualche punto del ciclo;
2. si internazionalizzano e cercano mercati non coperti;
3. crescono in base al continuo ascolto della clientela;
4. hanno forti relazioni col territorio;
5. hanno organizzazioni costituite da strutture organiche, agili e flessibili disposte su reti di grandi, medie e piccole imprese, con funzionamenti basati su cooperazione, conoscenza, comunicazione e comunità;
6. hanno un’“anima”, un’energia e un’identità fondata sulla valorizzazione del proprio scigno delle competenze, delle eredità dinamiche, dei valori;
7. hanno un’imprenditoria industriale e non finanziaria che “ci tiene all’impresa”;
8. hanno una buona qualità di relazioni industriali;
9. fanno parte di insiemi come piattaforme, *cluster*, macro-imprese che danno un senso unitario all’individualismo e all’apparente casualità dello sviluppo delle imprese.

Per fare ulteriori sviluppi le imprese che hanno avuto migliori successi adottando tale modello oggi hanno bisogno di due cose dalle istituzioni della ricerca e della formazione: essere aiutate a autoriconoscersi per rafforzarsi affinché il loro modello e le loro esperienze possano essere utili al sistema industriale italiano; individuare servizi

finanziari, tecnologici, consulenziali, educativi adeguati alle loro caratteristiche e alle loro potenzialità di crescita. La formazione degli imprenditori e i *manager* di queste imprese deve in ogni caso essere centrata su questi due aspetti fondamentali: autoriconoscersi ossia comprendere e consolidare le ragioni del successo e trasferirlo a tutti i dipendenti, fornitori e clienti; fissare le specifiche dei servizi adeguati alla specificità dell'impresa, cercarli e trovarli invece di affidarsi passivamente ai fornitori di tecnologia, agli avvocati, ai consulenti etc.

Le altre imprese che stanno soffrendo più acutamente della crisi e che non hanno ancora sviluppato le caratteristiche che hanno consentito il successo delle imprese dell'*Italian Way of Doing Industry*, vanno aiutate ancora più fortemente a sviluppare più robusti modelli di *management* e a ricevere servizi di alta qualità a basso costo. In molti casi vi è un *gap* di competenze su discipline moderne di *management*: ma sarebbe un errore proporre una formazione tesa primariamente a sviluppare competenze funzionali (pianificazione, controllo, *marketing*, *operation*, logistica etc.) e *soft skills* (*problem solving*, prendere decisioni, lavorare in gruppo etc.), quali quelli che per decenni sono stati il *core business* delle società di formazione e delle università. Una grande sfida è invece quella di abilitare imprenditori e *manager* delle aziende di maggiore o minore successo che affrontano una severa competizione internazionale trasferendo senza meccanicismi le lezioni e i modelli positivi delle imprese italiane (e ovviamente anche internazionali) che hanno avuto successo, con processi di *learning by doing* e di *action learning* basati su progetti.

In questo quadro, la formazione non può limitarsi a trasferire nozioni, modelli e metodi adottati nelle grandi impresa ma diventare un *partner* dell'impresa che compete e che sviluppa la sua *way of doing industry*, facendo crescere sui progetti gli imprenditori e i *manager* come protagonisti della progettualità e della innovazione dell'impresa. La proposta di queste pagine è quella di sviluppare una formazione manageriale che, partendo dalla peculiare natura delle piccole e medie imprese, punti a rafforzare identità d'impresa e sviluppare servizi appropriati: programmi formativi che partano dagli obiettivi e dai problemi della impresa, che identifichino i fabbisogni formativi dei *manager* rispetto alla situazione concreta, che facciano crescere i *manager* attraverso processi di cambiamento arricchendo questo processo con esempi, casi, nozioni, esperienze che creino in loro competenze, consapevolezza e identità di classe dirigente.

La natura della PMI e le implicazione sulla formazione manageriale

Prima di addentrarsi nell'oggettiva complessità culturale, tecnica, economica di sviluppare programmi formativi di nuova concezione per le PMI, di cui le pagine dei progetti realizzati da Assolombarda in collaborazione con ECOLE offrono un innovativo esempio, ritengo che occorra partire dagli elementi fondativi di un simile approccio. La proposta di questo mio contributo è al tempo stessa semplicissima e complessa: trovare tre concetti chiave su cui costruire un impianto formativo innovativo. Essi devono essere basati sulla peculiare natura della piccola e media impresa e sulle evoluzioni che da questa derivano per ottenere successo: la natura multipla dell'organizzazione interna della PMI costituito da un organismo fatto a "strati", il suo essere nodo di reti organizzative, il suo peculiare sistema di *governance*.

Al tempo dei presocratici il fuoco, l'acqua, il vento erano considerati elementi costitutivi di tutte le cose ma erano limitatamente misurabili, progettabili e governabili. Similmente l'organismo (rappresentato dall'organizzazione reale), il sistema delle relazioni (rappresentata dalla rete organizzativa), la *leadership* (rappresentata dalla *governance* collaborativa) sono elementi costitutivi della piccola e media impresa e al tempo stesso sono ben note e profondamente vissute da tutti gli imprenditori e *manager* di un'azienda: parlare di ciò evoca cose che gli imprenditori e i *manager* conoscono bene e sentono profondamente. Ma queste dimensioni per lungo tempo sono state considerate inconoscibili dalle scienze manageriali e formative e sono state affidate alla prassi, all'intuito, all'esperienza, all'energia, alla determinazione dell'imprenditore. Quello che vogliamo dire è che questi tre elementi, se ben definiti, oggi sono non solo filosoficamente fondativi delle peculiarità delle PMI ma negli ultimi anni sono diventati misurabili, progettabili e governabili. Essi possono quindi essere oggetto di formazione dei *manager* e degli imprenditori, allorché tali nuovi concetti e le emergenti metodologie

vengano acquisite attraverso qualche *driver* che attiva e abilita le persone. La mia proposta è che questo *driver* sia costituito da progetti concreti orientati a migliorare la competitività, controllati e utilizzati anche come dispositivi formativi. I concetti e le teorie che presentiamo di seguito da soli non possono essere efficacemente insegnate come “*cold fact*” in un’aula o in sistema di *e-learning*; i progetti operativi da soli se non associati a un apparato concettuale adeguato non assicurano di per se che l’apprendimento avvenga. Questi concetti e metodi e questi progetti possono invece essere ben disegnati e ben gestiti insieme diventando come l’acciarino e l’esca, generando cambiamento e apprendimento insieme.

Una formazione manageriale adeguata alla PMI deve partire dalla premessa che il modello della PMI è diverso e diversi devono essere i ruoli manageriali e la formazione:

- a) La piccola e media impresa non è un “castello” caratterizzato da una struttura gerarchico funzionale, non è una “grande impresa in scala ridotta” in attesa di diventare grande: essa è un’organizzazione costituita da un insieme di risorse necessarie per lanciare, produrre, vedere un prodotto o servizio e per garantirne la redditività. Essa è costruita attorno al risultato, al prodotto o al servizio che essa eroga: è una organizzazione reale composita e “teleologica”, ossia guidata dai fini.
- b) La piccola e media impresa è un sistema aperto, un nodo di una rete assai di più di quanto lo sia mai stata la grande impresa: non solo l’azienda ma ogni imprenditore e *manager* è personalmente in continua transazione con il mercato, con una rete, una piattaforma, un sistema con cui scambia processi e valori.
- c) La piccola e media impresa è un sistema di azione originato dall’imprenditore che può o meno condividere il governo con altri: esso è sistema di *governance*.

L’oggetto del lavoro dell’imprenditore e del *manager* della piccola e media impresa deriva da queste tre caratteristiche: organismo come organizzazione reale, rete, *governance*. Esaminiamoli in dettaglio.

Gestire e innovare l’organismo aziendale e l’organizzazione reale

L’aspettativa di usare la leva delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione come potente fattore di ottimizzazione dell’organizzazione e di riposizionamento strategico è fondata, ma solo a condizione che esse si integrino con le altre dimensioni dell’“organizzazione reale” di cui ora parleremo ossia con l’organizzazione formale, le pratiche di lavoro, le regole professionali, la cultura organizzativa e soprattutto le competenze e l’identità professionale delle persone. Per l’imprenditore e i *manager* l’indicazione è quella di passare dall’informatizzazione alla gestione integrale del cambiamento organizzativo.

L’organizzazione di ogni singola piccola impresa non è un “orologio” ma un “organismo vivente”. Essa è caratterizzata – in misura assai maggiore della grande – non da “una sola” organizzazione, ma da un “*package*” di diverse organizzazioni coesistenti, o da diversi “strati” o dimensioni coesistenti di organizzazione, unificate da una forte tensione al risultato di produrre prodotti e servizi che imprime energia e integrazione.

Tali “strati organizzativi” coesistenti sono costituiti (Butera 2009) da:

- l’organizzazione formale, tradizionalmente debole nella piccola impresa;
- l’organizzazione istituzionale, quella data dall’insieme di adempimenti legali, societari, fiscali, e in generale di *compliance*;
- l’organizzazione tecnica, ossia quella che deriva dall’adozione di tecnologie;
- l’organizzazione di fatto, tradizionalmente sede delle culture “artigiane” del lavoro che sono alla base della piccola impresa;
- l’organizzazione professionale, ossia lo strato regolato da professioni formalizzate o meno, strato fortissimo nelle imprese *high tech*;
- l’organizzazione percepita, ossia il modo con cui i diversi gruppi che partecipano all’impresa la vedono e la vivono in base alle loro culture e valori;
- l’organizzazione informale, in cui irrompono il sociale, i processi sociodinamici, il mondo degli interessi.

La formazione del *manager* deve riconoscere e potenziare la ricchezza e la complessità della realtà dell'impresa e non solo la dimensione formale per renderla gestibile e governabile.

La gestione della piccola impresa deve essere basata sul potenziamento della robustezza, razionalità di tutti gli strati organizzativi e la loro convergenza verso fini. Questo vuol dire:

- a) orientare tutti gli "strati organizzativi" verso obiettivi e risultati di redditività, socialità, crescita, innovazione, internazionalizzazione;
- b) sviluppare specifici progetti di innovazione e di cambiamento strategico, organizzativo, culturale, operativo della piccola impresa;
- c) selezionare e formare un *management* professionale moderno ma adeguato alla natura della piccola impresa capace di comprendere e migliorare tutti gli strati organizzativi illustrati e portarli ad unità.

Questo approccio suggerisce di valorizzare tutti gli elementi/strati dell'organizzazione. L'idea che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentiranno crescita, efficienza, internalizzazione è corretta, ma solo alla condizione che esse siano precedute dall'analisi e dal ripensamento dei processi di *business*, dall'accompagnamento dell'inserimento delle tecnologie, dallo sviluppo delle comunità di pratica, dei sistemi professionali, dal miglioramento della cultura e dei valori, dal potenziamento della competenze: in una parola il *management* deve avviare processi di *change management*.

Gestire e sviluppare le reti organizzative

Nella grande maggioranza dei casi, la piccola impresa è il nodo di un'impresa a livello superiore: l'impresa rete e le reti d'impresa.

Da cosa è composta una rete organizzativa? Ecco la "grammatica delle reti" proposta da chi scrive a partire dal 1990:

1. una doppia catena del valore: il valore economico e il valore sociale che si rinforzano a vicenda;
2. processi interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
3. nodi produttivi (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e istituzionali (enti pubblici, Comuni, scuole e gruppi sociali) vitali e capaci di sopravvivere e prosperare autonomamente;
4. connessioni e relazioni lasche o forti che connettono i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere etc.);
5. strutture multiple che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide (gerarchia, mercato, sistema informativo, strutture sociali, strutture politiche etc.);
6. proprietà operative peculiari, come i sistemi decisionali, di regolazione dei conflitti, di rafforzamento dell'appartenenza alla rete, di creazione d'identità, di *governance*.

Vi sono quattro "saperi" fondamentali per i *manager* e gli imprenditori che operano in imprese che sono in corso di trasformazione strutturale verso modelli organici e in rete.

1. *Saper dar vita e mantenere in vita sotto-sistemi organizzativi vitali*. Dar vita significa scegliere e far evolvere unità organizzative interne e imprese esterne, internamente integrate (tecnologia, organizzazione, persone) e appropriate (al prodotto/mercato). Assicurarne la vitalità vuol dire assicurare a tali unità adeguate *skill* operative, di *management*, di innovazione, capacità di autoregolazione (gestire impegni, comunicazioni etc.), capacità di raggiungimento degli obiettivi (controllo delle varianze, *feed-back*, *feed-forward*). Gestire sistemi vuol dire fissare e controllare obiettivi per l'intera rete; formare, supportare e sanzionare; vuol dire anche chiudere le unità inefficienti e inefficaci, ma valorizzare le esperienze e preservare le persone.
2. *Saper interagire e saper gestire le connessioni*. Imprenditori e *manager* della piccola impresa svilupperanno le regole burocratiche: tentando di definire le

“minime specifiche critiche” e non superprocedurizzando. Essi costruiranno mercati interni comunicanti con i mercati esterni, considerando in modo unico il cliente interno ed esterno. Sapranno usare e sviluppare l’informatica di supporto alle professioni e le tecnologie della comunicazione e della cooperazione. Svilupperanno la cultura dell’interdipendenza e della soluzione, assicureranno lo sviluppo della catena del valore reddituale e di visibilità.

3. *Saper progettare e gestire strutture complesse.* Imprenditori e *manager* della piccola impresa in rete dovranno avere capacità di progettare e gestire strutture per sistemi (*business unit, profit center, divisioni, dipartimenti, gruppi di lavoro* etc.), sviluppare e gestire reti ICT. Dirigere implicherà sempre più capacità di gestire “piccole società umane”. Essere dirigenti implicherà sempre più un’azione intenzionale a sviluppare la cultura d’impresa e il *management* delle risorse simboliche.
4. *Disporre di una piena padronanza di tecniche di gestione moderna.* Imprenditori e *manager* in rete devono padroneggiare il linguaggio dell’impresa rispettando la “cultura della casa”. Dovranno sviluppare sistemi di *governance*, pianificazione e controllo ad hoc per l’impresa in cui si opera. La *governance* dell’impresa in rete fa strategia in casa degli altri e si apre a valorizzare la strategia che altri fanno contando sulla propria eccellenza produttiva.

Gestire e potenziare la *governance* collaborativa

I sistemi di *governance* della piccola impresa spesso sono basati sul governo monocratico dell’imprenditore. Il pragmatismo e la “*rule of thumb*” di molte imprese di minori dimensioni hanno spesso decretato l’insuccesso dell’impresa nelle fasi di crisi di mercato, successione, espansione, innovazione tecnologica, internazionalizzazione. Le grandi imprese hanno affidato il loro successo a sistemi di *corporate governance*, basati su sistemi di direzione e controlli molto sofisticati, ma non adatti per le imprese di dimensioni minori.

È condivisa la necessità che PMI, guidate da imprenditori spesso energici e capaci, rinnovino il loro sistema di *governance* e il *management system*. Il noto e molto dibattuto problema della successione degli imprenditori e dello sviluppo di un *management* professionale nelle PMI, è fortemente legato alle forme di *governance* attuale e futura dell’impresa. Data la natura composita della PMI, un percorso per fronteggiare la crisi o per espandere l’azione e le dimensioni dell’azienda è difficilmente affrontabile da una *governance* monarchica o da una *governance* formale fatta di soli organismi legali e societari. Occorre invece attivare forme di *governance* partecipative fondate su competenze interne ed esterne all’impresa, che valorizzino tutte le dimensioni dell’impresa e il suo sviluppo entro le reti per l’efficienza, lo sviluppo, l’innovazione, l’internazionalizzazione. Per l’imprenditore questo vuol dire costruire modalità robuste di mettere al lavoro gruppi di *manager* e professionisti che supportino l’impresa nel processo di *governance*.

Emergono esperienze e modelli di “imprenditore aumentato” costituito da un gruppo di persone, coordinato e indirizzato da un *leader*. Il *leader* è il capo-azienda. Il Gruppo pro-tempore è formato dalle persone chiave (interne, ma anche esterne) che affrontano insieme i progetti di innovazione, cambiamento e ristrutturazione strategica, organizzativa, operativa. Il Gruppo - visto dinamicamente - è quindi un imprenditore resistente, affidabile e competente. Esso non “usurpa” le prerogative o la iniziativa del singolo imprenditore, ma lo rafforza e integra. Lo rende capace di far traghettare la sua azienda verso dimensioni, relazioni, mercati più estesi.

La *governance* così intesa si sviluppa in profondità e in estensione.

Profondità perché coinvolge tutti gli “strati” dell’organizzazione e non solo quelli formali: in particolare innova le tecnologie senza farne un corpo estraneo nell’azienda, potenzia il sistema professionale senza farne un contropotere, valorizza le pratiche dell’organizzazione di fatto come energia e risorsa concreta per il cambiamento, circoscrive le dimensioni di *compliance* senza farsene degli alibi, opera sulla cultura e sulle percezioni delle persone che sono coinvolte nel cambiamento: in una parola integra tutti questi strati o dimensioni riportandoli ad unità nella dinamica del cambiamento e crea le condizioni per attivare la partecipazione delle persone al cambiamento stesso.

Estensione perché la *governance* copre tutto l'ambito della rete di cui l'impresa fa parte: vede e sviluppa il valore generato dalla rete, configura i processi in modo che scorrano fluidi lungo tutta la rete, conosce e si relaziona con tutti i nodi della rete, valorizza tutte le forme di connessione, si vede non come un'entità isolata ma come parte di una struttura/distretto/piattaforma industriale di cui condivide i destini.

Conclusioni ¹

La formazione dei *manager* delle piccole e medie imprese deve essere fondata su concetti che rispecchino la natura peculiare delle PMI e contengano proposte di "governabilità". I tre concetti chiave sono: a) organismi costituiti da strati organizzativi (identificabili e gestibili), b) reti organizzative (analizzabili, progettabili e governabili), c) *governance* collaborativa (progettabile e sostenibile dall'imprenditore). Essi sono alla base di una scienza organizzativa e formativa diversa da quelle funzionali e psicosociali adottata per le grandi imprese.

Disponiamo oggi di una "grammatica" di questi concetti, di metodologie di analisi, gestione e progettazione che possono diventare la base di una professionalità moderna degli imprenditori e dei *manager* (ma ben radicata nelle prassi a loro note), una "scienza nuova" per prendere in prestito un termine di Giambattista Vico.

Questa "scienza nuova" del *management* delle PMI non può essere somministrata a freddo nelle aule e nei sistemi di *e-learning* ma deve essere utilizzata per sostenere e dar senso a progetti di innovazione e efficienza in cui i *manager* e gli imprenditori sono coinvolti. Così la formazione e il cambiamento organizzativo diventano l'acciarino e l'esca, due facce della stessa medaglia.

Le modalità innovative di rappresentare e veicolare contenuti di scienza manageriale innovativa non mancano. Le metodologie di *action learning*, formazione intervento, *coaching* sui progetti non mancano: possono e devono essere rinnovate e ampliate. Si tratta ora di metterle insieme a servizio degli impegni dei *manager* e degli imprenditori dell'*Italian way of doing industry*.

Come rendere compatibile questa formazione con gli impegni di lavoro delle persone, chi supporterà professionalmente questa formazione, chi farà la regia di un programma sui territori e nei settori che possano recepirlo, chi finanzierà queste iniziative, è materia di progetti che dovranno riguardare piattaforme produttive e aree sistema e non limitarsi a ambiti ristretti entro una sola impresa, anche se questa è il "cliente finale" di un simile programma.

Le pagine che seguono sui progetti realizzati da Assolombarda in collaborazione con ECOLE sono un importante passo in questa direzione.

Federico Butera
Professore Emerito di Scienze Organizzative,
Università di Milano Bicocca
Presidente FONDAZIONE Irso
Direttore di Studi Organizzativi

¹ Lavori di Federico Butera su questi temi per eventuali approfondimenti bibliografici

- *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, Bari, 2009
- (con Fernando Alberti) *Il governo delle reti*, in *Studi Organizzativi*, 1, 2012
- *Per un nuovo modello di management della piccola impresa*, in *Studi Organizzativi* 2, 2012
- (con Giorgio De Michelis eds) *L'Italia che compete. L'Italian way of doing Industry*, Franco Angeli, 2011

1. PMI e competenze manageriali: una sfida da affrontare

1.1 PMI e sviluppo di competenze manageriali

I processi di globalizzazione dell'economia e la diffusione delle tecnologie digitali hanno rimesso in discussione i paradigmi competitivi e le logiche di sviluppo di molte piccole e medie imprese (PMI)².

L'attenuazione dei vantaggi competitivi caratteristici dei distretti industriali tradizionali ha innescato significative trasformazioni nei sistemi di produzione locali e nel ruolo svolto al loro interno dalle imprese di minori dimensioni³.

La difficile e prolungata fase di recessione seguita alla crisi del 2009 ha accentuato queste tendenze, facendo in particolare emergere una certa "differenziazione" nelle modalità con cui l'universo delle PMI sta cercando di affrontare i nuovi contesti competitivi che si sono andati delineando in questi anni⁴.

Alcune riescono a riorganizzarsi e a mantenere un elevato tasso di innovazione che continua a renderle competitive sui mercati internazionali. Altre faticano a seguire questa linea di tendenza e si trovano a misurarsi su variabili di costo in processi produttivi in cui il differenziale di efficienza, rispetto ad una concorrenza spesso dislocata in paesi emergenti, è sempre più difficilmente perseguibile.

Innovazioni di prodotto e di processo, riposizionamento sui mercati e internazionalizzazione, forte focalizzazione sul cliente ed elevata personalizzazione di prodotti e servizi, digitalizzazione dei processi aziendali, appaiono (spesso combinate tra di loro in rapporto alle specificità delle singole realtà produttive) le modalità più ricorrenti con cui le PMI più dinamiche cercano di rispondere efficacemente al nuovo contesto competitivo in cui si trovano ad operare.

Cambiamenti di questo tipo, per lo più attivati attraverso processi di "reazione" alle richieste del mercato, inducono tuttavia un aumento di complessità gestionale e organizzativa all'interno delle imprese.

La loro traduzione in un consolidato aumento delle *performance* aziendali nel tempo richiede un'adeguata evoluzione dei sistemi gestionali e dell'organizzazione interna⁵, anche in connessione con una maggiore integrazione in reti di imprese o filiere produttive che consentono una più efficace presenza sui mercati⁶.

Le PMI che sono riuscite a portare avanti queste trasformazioni hanno quasi sempre rafforzato anche la loro posizione nella catena generale del valore della propria filiera, occupando segmenti più remunerativi e meno esposti alle pressioni dei propri *competitor*⁷.

L'analisi più ravvicinata delle specificità e delle problematiche di questa tipologia di imprese mette in evidenza come esista un'esigenza di sviluppo di competenze manageriali al proprio interno, necessarie ad attivare e implementare i percorsi di cambiamento ed innovazione che le PMI sono chiamate ad affrontare per garantirsi ulteriori possibilità di crescita⁸.

La necessità di strutturare meglio e rendere più efficaci e integrati una serie di processi aziendali diversi da quelli strettamente inerenti la fabbricazione del prodotto (quali ad esempio il *marketing*, i servizi di progettazione e ingegneria, l'approvvigionamento e la logistica, i servizi *post vendita*) richiede una maggiore definizione e formalizzazione dei sistemi e delle metodologie di pianificazione, gestione e controllo delle risorse utilizzate e dei risultati ottenuti. Tale condizione favorisce un più efficace accesso (anche su scala internazionale) a conoscenze codificate ad alto valore aggiunto, per rimanere competitivi a fronte di una domanda di prodotti e servizi con un'elevata componente di innovazione.

² Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Milano, Franco Angeli, 2010

³ Istat, *Rapporto annuale 2014 - La situazione del paese*, Roma, 2014

⁴ Marini D., "L'Italia delle imprese sotto stress: fra eccellenze e difficoltà", in Marini D., (a cura di), *L'Italia delle imprese*, Quaderni FNE n. 73, dicembre 2013

⁵ Bernardi G., "Organizzazione e gestione della piccola impresa: i rapporti tra crescita e sviluppo", in Boldizzoni D., Serio L., *Management delle piccole imprese*, Milano, Il Sole 24 ore, 2006

⁶ Bartezzaghi E., Rullani E., "Forme di reti: un insieme diversificato". In AIP - Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti - Nuove forme di organizzazione produttiva e di assetto giuridico*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008.

⁷ Accetturo A., Giunta A. e Rossi S., "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", Roma, Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, gennaio 2011

⁸ Boldizzoni D., Serio L., *Management delle piccole imprese*, Milano, Il Sole 24 ore, 2006

Da un altro punto di vista occorre essere in grado di stabilire efficaci reti di relazioni e transazioni con una variegata serie di altre imprese ed attori esterni, sia nel proprio territorio di riferimento, sia a livello più allargato, ai fini di cogliere opportunità cui da soli non si sarebbe in grado di accedere (la collocazione in filiere produttive più ampie, l'accesso a servizi e formazione per le PMI, l'utilizzo di programmi di trasferimento tecnologico, ecc.). Occasioni che consentono, adeguatamente presidiate in rapporto alle dinamiche interne al contesto aziendale, di beneficiare di "circoli virtuosi" (innovazione tecnologica e/o organizzativa, accesso a nuove conoscenze, penetrazione in nuovi mercati, ecc.) funzionali ad allargare le prospettive del proprio *business*.

Si tratta di un'evoluzione che comporta spesso l'introduzione di "discontinuità" nel funzionamento organizzativo e nei sistemi di *governance* delle imprese, soprattutto in quelle di minori dimensioni.

Tali aziende richiedono, infatti, una particolare attenzione, come per altri versi è ben evidenziato dalle difficoltà che a volte incontrano le situazioni di "successione imprenditoriale" e/o di "passaggio generazionale"⁹.

Il consolidamento, intorno alla figura dell'imprenditore, di un gruppo di risorse professionali in grado di supportarlo nella definizione, implementazione e governo di questi processi appare particolarmente importante per lo sviluppo delle PMI¹⁰.

Tuttavia si tratta di un obiettivo difficilmente perseguibile attraverso il trasferimento di modelli di sviluppo manageriale mutuati da imprese di maggiori dimensioni.

L'introduzione di "discontinuità" nelle pratiche organizzative e di *governance* dei processi delle piccole imprese hanno molte più probabilità di successo se gestite con approcci coerenti con le specificità culturali di questi contesti, valorizzando adeguatamente la modalità di costruzione delle competenze che ne ha storicamente caratterizzato il loro sviluppo¹¹.

La "riproduzione" e lo sviluppo delle competenze nelle PMI è strettamente incardinata nelle pratiche con cui le persone gestiscono ed innovano i processi di lavoro che avvengono al loro interno.

L'affacciarsi di nuove problematiche, evidenziando i limiti dei modi di operare consolidati, innesca la necessità di attivarsi per modificare i processi di lavoro, riallineandoli alle mutate esigenze del contesto.

La risorsa principale per affrontare queste trasformazioni è costituita dal patrimonio di conoscenze ed abilità, spesso tacite, che si è sedimentato all'interno dell'impresa attraverso le pratiche precedenti. È a partire da esse che le persone si mobilitano per cercare di definire i nuovi problemi, constatare i limiti delle strategie di azione usate fino a quel momento, mettere a punto più efficaci modalità di intervento acquisendo nel contempo nuove conoscenze ed abilità necessarie alla loro gestione.

L'attenzione è focalizzata sulla risoluzione dei problemi e il miglioramento delle prestazioni dei processi aziendali. Ma nello stesso tempo, attraverso queste pratiche, si "producono" e consolidano le competenze che consentono alle persone di raggiungere i nuovi obiettivi dell'organizzazione. L'introduzione di cambiamenti e lo sviluppo di nuove competenze appaiono due aspetti, strettamente intrecciati tra di loro, di un unico processo.

La centratura sulle pratiche connesse con processi di lavoro non determina una diminuzione di importanza del contributo che può venire dall'introduzione di nuovo sapere codificato o dall'apporto di professionisti esterni.

E' piuttosto da sottolineare come, soprattutto nelle PMI, la loro efficacia sia fortemente condizionata da un'effettiva integrazione di questi apporti all'interno delle dinamiche di cambiamento e riproduzione delle competenze richiamate in precedenza.

⁹ *ISTUD, (a cura di), Le discontinuità nello sviluppo delle piccole imprese. Internazionalizzazione, relazioni interorganizzative, successione imprenditoriale, Milano, Il Sole 24 ore, 1999*

¹⁰ *Butera F., "Per un nuovo modello di management della piccola impresa: dimensioni organizzative coesistenti, reti di impresa, governance condivisa", in Studi organizzativi, n.1, 2013*

¹¹ *Butera F., cit.*

Anche lo sviluppo delle competenze manageriali, nelle PMI che stanno affrontando con successo il nuovo contesto competitivo in cui si trovano ad operare, avviene attraverso traiettorie di questo tipo.

La disponibilità di competenze manageriali costituisce nello stesso tempo un elemento qualificante ed un risultato in esito a processi di cambiamento e innovazione finalizzati ad alimentare un percorso di sviluppo delle PMI solido e duraturo nel tempo.

Se da una parte la loro presenza rappresenta una condizione importante per attivare e sostenere le innovazioni, dall'altra appare poco credibile che esse possano essere agevolmente introdotte "prima" di attivare azioni di cambiamento, in una logica di "trasferimento preventivo" da altri contesti o attraverso i tradizionali interventi di formazione.

I processi di apprendimento nelle PMI richiedono una forte "contestualizzazione" rispetto alle problematiche vissute in quel momento all'interno dell'organizzazione.

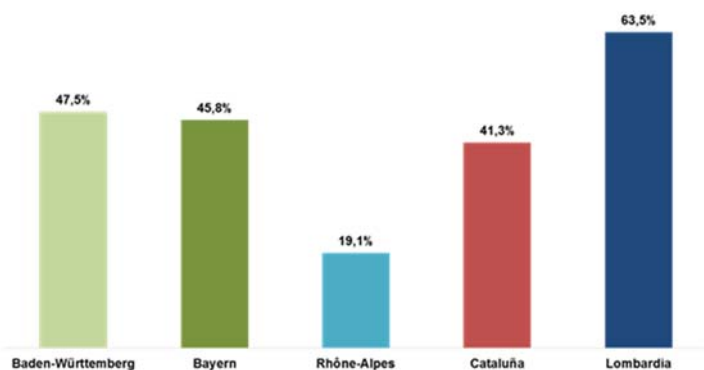
I problemi di sviluppo con cui esse fanno i conti diventano il potenziale punto di partenza per avviare percorsi condivisi di definizione e implementazione delle competenze necessarie a risolverli.

Ogni azione di cambiamento tende a costituire anche un'opportunità per acquisire e consolidare competenze all'interno dell'impresa, destinate a diventare risorse preziose su cui innescare ulteriori possibilità di miglioramento continuo e duraturo delle prestazioni aziendali. Tuttavia, come è già stato ricordato in precedenza, le differenti traiettorie con cui l'universo delle PMI sta attraversando la prolungata fase di recessione di questi anni dimostrano come l'attivazione di questi processi sia spesso problematica ed i loro esiti tutt'altro che scontati.

Da una parte il potenziamento dei processi manageriali sembra una condizione imprescindibile per collocarsi in filiere produttive e catene di creazione del valore sempre più integrate ed estese, caratterizzate da una ricerca di innalzamento dei *trade off* tra l'erogazione di elevati standard di prodotti/servizi e i costi necessari a garantirli. Dall'altra, come già per le problematiche di "successione imprenditoriale" (che spesso costituiscono un altro aspetto dello stesso problema), molte piccole imprese fanno fatica a portare a termine compiutamente un adeguato rinnovamento delle pratiche manageriali necessarie a fronteggiare l'aumento di complessità con cui devono fare i conti.

La questione appare particolarmente rilevante all'interno del territorio lombardo, caratterizzato da una presenza di imprese a carattere familiare decisamente più elevata rispetto alle altre principali regioni europee.

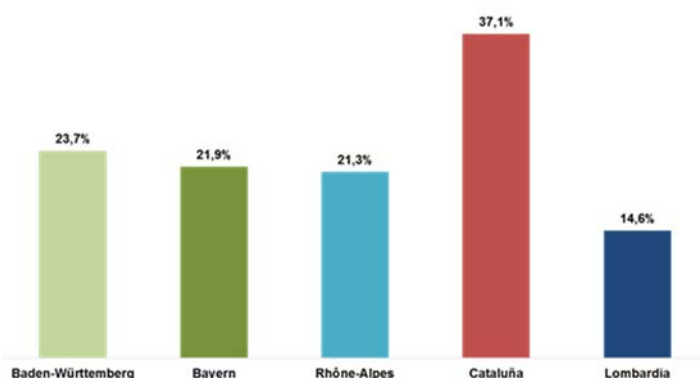
Grafico 1. Imprese con board 100% familiare (quota % su totale, 2013)



Fonte: *Tableau de bord Assolombarda su dati Efige. Campione di imprese manifatturiere con più di 10 addetti*

In parallelo, solo nel 14,6% delle imprese lombarde le decisioni strategiche sono decentralizzate, a fronte di quote più elevate nelle altre regioni europee.

Grafico 2. Gestione decentralizzata (% imprese, 2013)



Fonte: *Tableau de bord Assolombarda su dati Indagine Benchmark. Campione di imprese manifatturiere con più di 10 addetti*

In una prospettiva di sostegno allo sviluppo delle PMI del territorio occorre chiedersi in che misura sia possibile offrire loro servizi formativi in grado di accompagnare e sostenere il consolidamento di competenze manageriali funzionali ad affrontare le trasformazioni con cui si stanno misurando.

L'opportunità di accedere a risorse e servizi coerenti con i nuovi bisogni di professionalità presenti al proprio interno potrebbe contribuire ad allargare il numero di imprese orientate ad attivare concrete iniziative di cambiamento.

Le dinamiche evolutive sollecitate dalla domanda dei mercati potrebbero essere affrontate più efficacemente con un adeguato e mirato sostegno ai processi di apprendimento da esse stesse innescate all'interno delle PMI.

1.2 La formazione per le competenze manageriali nelle PMI: le difficoltà da superare

Il tasso di coinvolgimento delle imprese in attività formative tende a decrescere al diminuire delle loro dimensioni¹².

Nelle piccole imprese la disponibilità di risorse è in genere limitata, per cui appare più problematico prendere decisioni relative agli investimenti. A maggior ragione la questione si pone in relazione alla formazione, per la quale spesso non è semplice formulare una valutazione iniziale circa gli eventuali ritorni che sarà possibile ottenere in termini di miglioramento delle *performance* aziendali¹³.

A fronte di queste criticità, l'accesso a iniziative formative appare per queste imprese maggiormente condizionato dalle offerte messe a disposizione attraverso i canali della formazione finanziata.

Le cautele nei confronti della formazione sono inoltre accentuate dalla cultura che caratterizza realtà produttive fortemente focalizzate sul "valore del fare". Esse tendono a ricorrere alla formazione a fronte della percezione dell'emergere di particolari problemi al proprio interno. L'individuazione di uno specifico corso e la conseguente decisione di parteciparvi è associata all'attesa di acquisire le conoscenze e le procedure operative per risolvere le problematiche individuate con rapidità¹⁴.

Spesso non ci sono le condizioni per un adeguato approfondimento dei fabbisogni collegati al problema rilevato in impresa: attività che d'altra parte richiederebbe un ulteriore impiego di tempo e di risorse che generalmente non rientrano nella

¹² Cfr. i diversi rapporti sulla formazione continua predisposti dall'Isfol per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Il più recente è Isfol, XV rapporto sulla formazione continua. Annualità 2013-2014, Roma, dicembre 2014.

¹³ Fink M., e Kraus S., *The management of small and medium enterprises, USA, Routledge, 2009*

¹⁴ OECD Skills Studies, *Skills development and training in SMEs, OECD Publishing, 2013*

disponibilità di queste imprese.

Peraltro la struttura dell'offerta formativa, seguendo logiche di ottimizzazione interna, viene spesso organizzata per "cataloghi" relativamente standardizzati attorno a cui raccogliere l'adesione delle diverse imprese; tale impostazione non sempre rende agevole un'adeguata personalizzazione delle proposte formative agli specifici contesti aziendali, come più o meno esplicitamente viene richiesto dalle PMI interessate alla formazione.

Il risultato è spesso una percezione della formazione come troppo teorica e relativamente distante dal reale funzionamento dei processi di lavoro e dalle problematiche che ne conseguono per chi si trova a gestirli. Poco congruente con quelle pratiche di "*learning by doing*" che sono particolarmente familiari a chi opera all'interno di contesti di PMI.

Da una parte queste realtà richiederebbero, in misura ancora maggiore rispetto alle imprese più grandi, un significativo sforzo di analisi e progettazione delle attività formative in stretto raccordo con i singoli contesti aziendali di riferimento.

Dall'altra appare difficile sviluppare processi di progettazione *ad hoc* analoghi a quelli che talvolta sono resi possibili dai budget che le imprese di maggiori dimensioni sono in grado di dedicare alla formazione.

I bassi volumi di attività associabili alla domanda di queste imprese e le scarse risorse a disposizione (anche in termini di tempo che le loro persone chiave possono dedicare ad un'analisi preliminare dei fabbisogni) spingono spesso verso una rapida definizione dei contenuti da trattare con coloro che parteciperanno alle attività formative.

Per contro, nell'ambito della formazione finanziata, le voci di spesa riconosciute a copertura del servizio formativo erogato sono in gran parte centrate sulla gestione diretta delle attività didattiche, mentre risulta ancora insufficiente l'attenzione che viene riservata alle azioni di analisi dei fabbisogni e di progettazione personalizzata, necessarie a renderle più efficaci rispetto alle peculiarità dei contesti e dei partecipanti aziendali cui sono rivolte.

Le criticità relative alla costruzione di un'offerta formativa più funzionale alle specificità delle PMI si riscontrano anche nell'ambito delle iniziative rivolte allo sviluppo delle competenze manageriali.

Esse sono riconducibili alla necessità di una più puntuale focalizzazione delle caratteristiche relative:

- alle competenze da sviluppare;
- alle persone da coinvolgere;
- alle modalità di erogazione delle attività formative.

Manca una rappresentazione chiara e condivisa di che cosa si debba intendere per "processi manageriali" nelle PMI e delle competenze complessivamente richieste per la loro qualificazione.

La costruzione di azioni formative su questi temi fanno spesso implicitamente riferimento alla gestione di strutture organizzative molto articolate sul piano funzionale e a numeri consistenti di persone coinvolte.

Il modo di individuare, definire e classificare le competenze è mutuato da modelli orientati a gestire popolazioni manageriali relativamente numerose, da far crescere ed allocare in funzione dell'evoluzione della struttura organizzativa e dei percorsi di carriera delle persone¹⁵.

L'obiettivo principale è quello di definire i contenuti manageriali che si devono possedere per essere funzionali alle diverse posizioni organizzative, valutare in che misura le singole persone sono dotate dei prerequisiti necessari ad acquisirli, definire programmi di formazione atti a sostenerne lo sviluppo.

¹⁵ Cooper K., e Burke R., *Human resource management in small business*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2011

Nelle piccole imprese invece il punto di partenza non può che essere l'emergere di criticità legate alle abituali modalità di pianificare, gestire e controllare le risorse, a fronte di un aumento significativo di complessità nei processi di lavoro interni e nell'ambiente esterno. L'individuazione e classificazione delle competenze manageriali da sviluppare dovrebbe essere strettamente intrecciata all'analisi di queste criticità e funzionale a favorire il loro superamento attraverso la definizione e l'implementazione di più efficaci modalità di gestione.

I programmi formativi a sostegno dello sviluppo di competenze manageriali, per le ragioni richiamate in precedenza, vengono sovente erogati in rapporto all'assunzione di specifici ruoli organizzativi (o in previsione di tali passaggi). L'obiettivo è quello di favorire l'acquisizione di conoscenze e abilità ritenute funzionali al loro efficace esercizio.

Nelle PMI non è sempre facile identificare con precisione chi debbano essere i destinatari di specifiche azioni di potenziamento delle competenze manageriali. La funzione di "direzione", fortemente incentrata sulla figura dell'imprenditore, viene spesso gestita attraverso il concorso di diverse figure "apicali", titolari di ruoli organizzativi a volte poco strutturati, con una distribuzione di responsabilità e di compiti dai confini variabili all'interno delle specifiche imprese, a prescindere dalle qualifiche formali che sono di volta in volta attribuite.

Solo un'analisi delle criticità che emergono dal funzionamento dei processi manageriali, in relazione alle specifiche esigenze di sviluppo del *business* aziendale, può consentire un'identificazione mirata delle persone da coinvolgere e delle competenze su cui lavorare all'interno delle diverse situazioni.

La presenza di un sistema di formazione continua che privilegia il finanziamento di interventi diversificati per specifici *target* di popolazione aziendale (operai, impiegati, quadri, dirigenti, imprenditori) non favorisce tuttavia un approccio olistico e integrato a queste problematiche. Il rischio è quello di rafforzare la tendenza ad organizzare le attività formative in rapporto a contenuti specialistici rivolti a diverse categorie di lavoratori, a scapito di una lettura organica dei fabbisogni di professionalità da sviluppare e dei diversi ruoli organizzativi da coinvolgere all'interno delle specifiche realtà produttive.

Le modalità di erogazione della formazione è nella maggior parte dei casi organizzata in rapporto alle diverse aree di contenuto a cui vengono abitualmente ricondotte le *skills* manageriali¹⁶, con degli specifici moduli rivolti a presentare gli approcci teorici e le tecniche di base funzionali al loro esercizio. Ai partecipanti è richiesta la possibilità di staccarsi dalle attività lavorative per un significativo numero di ore. L'organizzazione didattica, anche quando esiste un forte orientamento a trattare le problematiche oggetto di formazione in relazione alle caratteristiche dei partecipanti e delle loro imprese di appartenenza, difficilmente consente di raggiungere elevati livelli di contestualizzazione dei temi trattati in rapporto ai singoli contesti aziendali; in particolare per quanto riguarda la loro concreta applicazione in relazione ai processi di cambiamento auspicabili e/o in atto in ciascuna impresa.

La durata e l'organizzazione di queste proposte formative appaiono spesso difficili da raccordare con la storia professionale e le concrete condizioni di lavoro dei potenziali destinatari degli interventi all'interno delle PMI (le figure apicali). Solitamente si tratta di figure fortemente coinvolte nella gestione operativa dei processi aziendali, con poco tempo a disposizione per partecipare ad attività formative extraaziendali e abituate a ragionare partendo dalle situazioni da affrontare all'interno del proprio campo d'azione, con la necessità di acquisire metodologie e strumenti innovativi, attraverso una verifica immediata del loro impatto sulla realtà lavorativa di riferimento.

Inoltre la concreta possibilità di sperimentare i contributi della formazione all'interno del contesto lavorativo sono molto legate al tipo di sostegno che l'imprenditore è disposto a concedere a queste figure. L'effettiva introduzione di nuove competenze

¹⁶ Fuller- Love N., "Management development in small firms", *International Journal of Management Reviews*, Volume 8, Issue 3, 2006

manageriali comporta in molti casi anche una più o meno significativa revisione delle modalità con cui quest'ultimo esercita le sue funzioni di delega e controllo sulle attività di direzione e gestione dell'impresa.

E' difficile che la formazione per le competenze manageriali possa avere un impatto effettivo sul funzionamento dell'organizzazione aziendale senza porre particolare attenzione ad una diretta responsabilizzazione dell'imprenditore nella sua definizione ed implementazione, al di là di un *commitment* di carattere generale nei confronti delle singole iniziative e della sua partecipazione (o meno) alle specifiche attività didattiche.

L'ipotesi di sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI attraverso la messa a disposizione e l'erogazione di servizi formativi di elevata qualità si trova a fare i conti con le discrasie appena richiamate. Le iniziative realizzate appaiono spesso episodiche e poco collegate ai reali processi di cambiamento che prendono forma all'interno delle realtà produttive.

Senza la definizione di un organico quadro di riferimento per la lettura di questi fenomeni diventa difficile, al di là della proposta di singole iniziative su specifiche tematiche, mettere a disposizione delle imprese un servizio strategicamente orientato a leggere i propri fabbisogni complessivi di professionalità e di formazione manageriale in rapporto con le esigenze di sviluppo del *business* e dell'organizzazione.

L'efficacia delle proposte formative per le competenze manageriali appare inoltre legata alla capacità di attivare interventi di durata circoscritta, fortemente contestualizzati e personalizzati, in cui i contenuti trattati siano sistematicamente ricondotti alle pratiche aziendali.

La valorizzazione dell'esperienza dei partecipanti viene assunta come risorsa fondamentale per l'analisi e la rilettura dei processi e delle pratiche lavorative che essi mettono in atto nelle imprese in cui operano, ai fini di generare l'apprendimento ed il consolidamento di nuove competenze manageriali, contestualmente alla messa a punto e sperimentazione di modelli di intervento coerenti con i cambiamenti che si trovano ad affrontare.

1.3 Un'offerta formativa a sostegno dello sviluppo di competenze manageriali nelle PMI

La diffusione di competenze manageriali rappresenta un importante fattore a sostegno dello sviluppo delle PMI.

Le imprese, trovandosi ad affrontare i cambiamenti necessari per rimanere competitivi, cercano di incrementare queste competenze attraverso dinamiche interne di apprendimento che tuttavia non sempre riescono a produrre un adeguato miglioramento delle pratiche manageriali.

Un'offerta di formazione rivolta a sostenere i processi di apprendimento nelle singole imprese potrebbe favorire un più qualificato e diffuso sviluppo di competenze manageriali presso le PMI, aumentando il numero di quelle in grado di affrontare efficacemente le nuove richieste che provengono dai mercati.

Occorre tuttavia superare le difficoltà che spesso riducono l'efficacia della formazione rivolta alle PMI, sviluppando modelli di intervento coerenti con le effettive modalità di potenziamento delle competenze manageriali che sono proprie di queste realtà produttive.

Qui di seguito vengono richiamati alcuni assunti di partenza che, a nostro avviso, dovrebbero guidare la costruzione di servizi formativi per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.

- a) *Nel mercato della formazione non esistono le condizioni affinché si generi una diffusa offerta di efficaci iniziative formative rivolte allo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.*

Le imprese fanno fatica ad esprimere un volume di domanda adeguato e ad investire le risorse necessarie a sostenere i costi richiesti da questa tipologia di formazione.

I fornitori più qualificati hanno un *target* di riferimento costituito soprattutto da imprese di grandi dimensioni, su cui sono modulate le iniziative di formazione per le competenze manageriali. La domanda che proviene dalle PMI non appare sufficiente a stimolare un'adeguata ricerca di modelli formativi rivolti in modo più specifico a queste tipologie di imprese.

Vi è la necessità, a partire dalle risorse messe a disposizione dalla formazione finanziata, di costruire dispositivi formativi più funzionali a far emergere i fabbisogni e a rispondere alle esigenze di competenze manageriali nelle PMI.

Una loro efficace sperimentazione e implementazione può costituire il punto di partenza su cui consolidare nel tempo un segmento di offerta formativa "visibile" ed efficace, in grado di stimolare ulteriormente la domanda delle imprese e favorire una significativa diffusione di sapere e pratiche manageriali nelle realtà produttive del territorio.

- b) *La costruzione di un'offerta formativa di qualità presuppone una lettura dei fabbisogni di competenze manageriali in stretto raccordo con le nuove esigenze che connotano i contesti competitivi in cui esse si trovano ad operare.*

Occorre analizzare le criticità delle attività manageriali all'interno delle PMI in riferimento:

- alle sfide che le imprese si trovano ad affrontare per rimanere competitive su mercati in profonda trasformazione;
- ai processi di cambiamento e innovazione che cercano di attivare;
- al sistema di relazioni con il contesto esterno (i mercati attuali o potenziali, le filiere produttive in cui si trovano collocate, gli attori significativi che sono presenti all'interno del territorio) che è necessario presidiare per implementare i cambiamenti e cogliere ulteriori opportunità di sviluppo.

La definizione delle competenze da sviluppare attraverso interventi formativi mirati va supportata da una metodologia di analisi dei fabbisogni che aiuti le imprese a focalizzare l'attenzione sui processi manageriali da implementare in rapporto ai percorsi di sviluppo che esse intendono e/o sono chiamate ad affrontare.

- c) *La fonte di riferimento primaria per la definizione delle competenze manageriali da sviluppare nelle PMI sarà quindi costituita dalla natura dei processi di lavoro presenti al loro interno e dalle esigenze di miglioramento ed innovazione che li caratterizzano.*

Per predisporre un'offerta formativa efficace bisogna chiedersi in che cosa consistano le competenze manageriali da sviluppare nelle imprese di minori dimensioni.

La loro definizione non può limitarsi ad assumere le classificazioni ed i repertori abitualmente utilizzati per progettare e gestire i sistemi di competenze nelle grandi organizzazioni.

Un'organica rappresentazione e classificazione dei processi manageriali all'interno delle PMI consentirà di definire un quadro di insieme delle competenze funzionali a presidiarli efficacemente.

La disponibilità di una "mappa di riferimento per la lettura dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI", costruita a partire dalle caratteristiche dei processi che esse devono gestire, aiuterà le imprese a selezionare le priorità su cui orientare la formazione delle proprie risorse umane e favorirà una progettazione mirata alle specifiche esigenze di ciascuna.

- d) *I destinatari delle attività formative per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI sono le “figure apicali” che contribuiscono a prendere e/o a implementare, a diversi livelli, decisioni relative alla gestione e allo sviluppo dell’impresa.*

Si tratta di prerogative che nelle PMI, soprattutto in quelle di minori dimensioni, generalmente tendono ad essere associate al ruolo dell’imprenditore. Tuttavia esse vengono esercitate attraverso un sistema di deleghe, più o meno formali, che coinvolgono anche altri ruoli presenti in impresa. La natura di queste deleghe ed il tipo di figure interessate cambiano in relazione alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione e del modello di *governance* proprio di ciascuna impresa.

Un’analisi dei fabbisogni centrata sulle necessità di miglioramento ed innovazione dei processi manageriali in relazione con i cambiamenti in atto in impresa consentirà, in accordo con l’imprenditore, di individuare le figure che dovranno essere coinvolte nelle attività formative.

La natura delle criticità presenti e delle innovazioni da introdurre aiuteranno ad evidenziare, al di là delle attribuzioni formali, le persone che possono concretamente concorrere alla qualificazione delle attività manageriali attraverso il potenziamento delle competenze necessarie a presidiarle adeguatamente.

- e) *L’efficacia della formazione passa per una sua elevata personalizzazione in rapporto alle caratteristiche di contesto della singola impresa e ai progetti e/o azioni di cambiamento in atto al suo interno.*

Abbiamo già ricordato come le modalità di apprendimento delle competenze nelle PMI avvengano attraverso la concreta messa in discussione e revisione delle proprie pratiche operative a fronte del manifestarsi di nuovi problemi.

La formazione può essere efficace solo se si inserisce in questi processi e li accompagna adeguatamente.

Ogni azione formativa dovrà quindi fare riferimento allo specifico contesto dell’impresa cui è rivolta.

I cambiamenti in atto o che si intende implementare costituiranno il punto di partenza per definire le competenze che è necessario potenziare, le persone da coinvolgere e le modalità di erogazione delle attività formative.

I contenuti proposti all’interno delle attività formative saranno fortemente orientati ad affrontare le criticità che emergono dalle pratiche lavorative dei partecipanti.

Il loro apprendimento passerà attraverso un’applicazione dei concetti e delle metodologie proposte alle problematiche che le persone stanno affrontando nei processi di cambiamento in atto in impresa.

- f) *Un’efficace formazione per le competenze manageriali nelle PMI non può essere circoscritta all’erogazione di un corso. L’esigenza di elevata personalizzazione richiede che a ciascuna impresa venga offerto un “servizio formativo” più articolato e complesso.*

Una formazione strettamente intrecciata con i processi di cambiamento in atto in impresa, in grado di supportare lo sviluppo di competenze manageriali funzionali alla loro realizzazione, richiede l’erogazione di un servizio formativo complesso.

Assicurare una forte aderenza tra i contenuti proposti, l’esperienza lavorativa delle persone coinvolte e le pratiche innovative che si sta cercando di attivare all’interno dell’organizzazione aziendale presuppone un’attenta cura del rapporto con il contesto aziendale, che non può limitarsi alla gestione delle attività didattiche.

Il servizio formativo da mettere a disposizione della singola impresa deve comprendere una serie di attività strettamente integrate tra di loro:

- un’analisi dei fabbisogni finalizzata a individuare, in funzione dei processi di miglioramento e cambiamento che l’impresa intende alimentare, le

- competenze manageriali verso cui indirizzare la formazione;
- una progettazione personalizzata da condividere con l'imprenditore o i referenti aziendali specificamente delegati ad assumere questa decisione;
- un'attività formativa di durata circoscritta, erogata con modalità flessibili e fortemente centrata sulle pratiche lavorative e le esperienze professionali del contesto aziendale;
- una valutazione dei risultati orientata, non solo a stabilire l'utilità delle conoscenze e abilità acquisite, ma anche a definire concrete azioni da impegnare all'interno dei processi di cambiamento in corso.

g) *L'impatto della formazione per le competenze manageriali sull'effettivo funzionamento dell'impresa presuppone un forte coinvolgimento dell'imprenditore ed un suo ruolo attivo durante l'intero ciclo di erogazione del servizio formativo.*

E' difficile che il contributo della formazione allo sviluppo di competenze possa tradursi in concrete innovazioni di pratiche manageriali senza che, in qualche misura, vengano coinvolte anche le modalità di esercizio del ruolo imprenditoriale¹⁷.

Il servizio formativo deve porre una grande cura al coinvolgimento attivo del vertice aziendale.

Questo non significa necessariamente che debba essere prevista una sua partecipazione diretta alle attività formative.

Sarà l'analisi dei fabbisogni a stabilire se, in che misura e con quali modalità sarà attivamente presente nel lavoro sui contenuti formativi che verranno proposti.

Il coinvolgimento del ruolo imprenditoriale è però fondamentale nella altre fasi di erogazione del servizio formativo.

E' difficile pensare che l'individuazione delle competenze manageriali in rapporto ai processi di cambiamento che si intende alimentare possa prescindere da un contributo attivo di chi ha la responsabilità gestionale e una visione di insieme delle problematiche dell'impresa.

La condivisione della progettazione formativa assicura un effettivo allineamento delle successive attività alle esigenze aziendali, ma consente anche di verificare e acquisire le adeguate condizioni di fattibilità in rapporto al sistema di vincoli e priorità che è comunque presente in ogni impresa.

La valutazione dei risultati della formazione, se ci si aspetta un impatto che non si limiti ad un arricchimento delle conoscenze e capacità dei partecipanti, non può prescindere dal punto di vista di chi ha un ruolo chiave nel promuoverne e sostenerne l'utilizzo all'interno delle pratiche aziendali.

h) *Per la diffusione di una cultura manageriale nelle PMI è importante un sistema formativo territoriale in grado di promuovere e sviluppare le necessarie competenze all'interno di queste imprese*

Una profonda innovazione delle pratiche e della cultura manageriale nelle PMI non può essere perseguita semplicemente attraverso la predisposizione e sperimentazione di un efficace dispositivo formativo da attivare occasionalmente per le realtà più sensibili a queste problematiche.

L'obiettivo è quello di costruire un'offerta formativa territoriale efficace e sostenibile, che possa essere usufruita anche dalle imprese meno strutturate e di minori dimensioni.

E' necessario arrivare alla creazione di un sistema in grado di costruire e mantenere un'efficace connessione tra le esigenze delle imprese e l'elevato *know how* sulla cultura, le metodologie e le pratiche manageriali che è presente nei centri formativi di eccellenza del territorio.

¹⁷ Il riferimento comprende, oltre alla figura dell'imprenditore come singolo soggetto, anche le situazioni in cui l'impresa è gestita da più famigliari o da un manager esterno alla proprietà.

Da una parte si tratta di promuovere e aggregare la domanda di competenze manageriali delle PMI, ponendo molta cura al rapporto personalizzato con le singole imprese lungo tutto il ciclo di elaborazione del servizio formativo; dall'altra di coinvolgere i potenziali fornitori di formazione manageriale, proponendogli di erogare i propri interventi all'interno di modalità e standard di servizio coerenti con la cultura e l'organizzazione di questi contesti produttivi.

Il presidio di questo sistema di relazioni e il reperimento di risorse per attivare servizi formativi in linea con le caratteristiche richiamate ai punti precedenti costituiscono le condizioni di partenza per cominciare a costruire un'offerta formativa territoriale.

A sostegno della sua implementazione è necessario inoltre garantire una serie di attività funzionali al consolidamento e alla visibilità di un sistema formativo di qualità per la diffusione delle competenze manageriali nelle PMI:

- il coordinamento e la supervisione degli interventi formativi presso le singole realtà aziendali;
- un costante supporto alle imprese e ai fornitori impegnati a sperimentare modalità formative più congruenti con le problematiche delle PMI;
- una puntuale e sistematica valutazione dei risultati prodotti e una loro discussione con le imprese e gli Enti di formazione coinvolti, in una logica di apprendimento di sistema e di continuo miglioramento dei servizi offerti.

Le linee guida appena descritte costituiscono un quadro di riferimento metodologico da verificare e validare attraverso concrete iniziative di sperimentazione e implementazione di servizi formativi rivolti alle PMI del territorio.

Assolombarda, con il contributo tecnico operativo di ECOLE, ha lavorato in questa direzione attivando progetti finalizzati:

- alla creazione di un dispositivo formativo coerente con i fabbisogni e i processi di apprendimento di competenze manageriali nelle imprese di minori dimensioni;
- alla sperimentazione di un modello innovativo di offerta formativa territoriale a sostegno dello sviluppo di competenze e cultura manageriale nelle PMI manifatturiere.

2. Un servizio formativo
per lo sviluppo delle
competenze
manageriali nelle PMI

2.1 Il progetto *Training Innovation Management Experience*

Il progetto *Training Innovation Management Experience* (T.I.M.E.) è un progetto realizzato da ECOLE nel 2012, utilizzando un finanziamento della Regione Lombardia, a sostegno dello sviluppo di iniziative innovative nell'ambito della formazione continua. Attraverso questo progetto, attivato a partire dagli assunti richiamati nel capitolo precedente, si intendeva costruire e sperimentare un dispositivo funzionale all'erogazione di interventi di formazione continua per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.

La sua impostazione prevedeva i seguenti obiettivi di dettaglio:

- a) Definizione di un quadro di riferimento teorico e metodologico per la lettura dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI in rapporto ai processi di cambiamento che esse sono chiamate ad affrontare.
- b) Costruzione di un dispositivo per una periodica rilevazione dei fabbisogni di competenze manageriali presso le PMI del territorio, *rigoroso sul piano metodologico ed agile e sostenibile su quello organizzativo*, in modo che potesse essere facilmente riproposto nel tempo senza comportare impegni particolarmente gravosi per le imprese e l'Ente di formazione.
- c) Sperimentazione del dispositivo per l'analisi dei fabbisogni su un campione di PMI delle aree territoriali di Milano e Lecco, ai fini di una sua validazione e di una successiva adozione all'interno dell'offerta di servizi formativi messi a disposizione da ECOLE per le imprese e i lavoratori.
- d) Valorizzazione dei risultati emersi dall'analisi dei fabbisogni in vista della costruzione di adeguate offerte formative da proporre alle imprese. Realizzazione, con le risorse messe direttamente a disposizione dal progetto T.I.M.E., di quattro iniziative formative sperimentali strettamente raccordate a specifiche esigenze di cambiamento in atto nelle imprese e centrate sulla valorizzazione delle esperienze dei partecipanti, in relazione con i processi di miglioramento da attivare.
- e) Documentazione e rilettura critica dei percorsi formativi realizzati, ai fini di una definizione di possibili prototipi di riferimento per l'attivazione di azioni formative orientate allo sviluppo di competenze manageriali nelle PMI.

Nei prossimi paragrafi verranno richiamati i principali risultati prodotti nel corso del progetto T.I.M.E., ponendo particolare attenzione agli elementi che consentono di definire un efficace modello di intervento per l'analisi dei fabbisogni e la realizzazione di azioni formative rivolte allo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.

2.2 Un quadro di riferimento per l'analisi delle competenze manageriali nelle PMI

Attraverso il progetto T.I.M.E. non si intendeva semplicemente condurre una ricerca sul fabbisogno di competenze manageriali nelle PMI per far emergere quello di cui le imprese avevano bisogno in quello specifico momento.

Coerentemente con la *mission* e la strategia che caratterizza ECOLE, l'ambizione era rivolta alla messa a punto di un servizio ad hoc per facilitare un'analisi sulle esigenze di sviluppo del proprio sistema professionale in rapporto con le sfide competitive che esse sono via via chiamate ad affrontare.

Si intendeva mettere a punto e validare sul campo un dispositivo che potesse essere agevolmente riproposto periodicamente, diventando uno dei servizi formativi messi a disposizione delle PMI per monitorare sistematicamente nel tempo i propri fabbisogni di competenze manageriali e attivare congruenti iniziative formative.

In rapporto a queste finalità la modalità di analisi dei fabbisogni è stata:

- estremamente agile e di facile utilizzo, in modo da favorire una sistematica reiterazione del dialogo e del confronto con le PMI, senza che ciò produca insostenibili oneri per le imprese e lo stesso Ente di formazione;
- dotata di un solido quadro di riferimento teorico e metodologico, in modo da focalizzare l'interazione con le imprese sulla possibilità di raccogliere in breve tempo informazioni facilmente inseribili in un'organica lettura dei fabbisogni di sviluppo professionale a livello aziendale e territoriale, utile a prendere decisioni ponderate sulle azioni formative da attivare;
- tale da integrarsi con la strumentazione già messa a punto da ECOLE per rilevare i fabbisogni di altre tipologie di competenze¹⁸, all'interno di un approccio più generale che intende supportare le imprese nella "capacità di leggere anticipatamente" le proprie esigenze di professionalità, in rapporto con le sfide che sono chiamate ad affrontare per rimanere sul mercato di riferimento, consolidando in questo modo una cultura che vede la formazione come una delle leve strategiche per lo sviluppo.

A partire da queste premesse si è innanzitutto provveduto a costruire un quadro di riferimento per la definizione e la lettura dei fabbisogni delle competenze manageriali in rapporto ai processi di cambiamento nelle PMI.

È stato già sottolineato come il potenziamento delle competenze manageriali costituisca una leva fondamentale per favorire la capacità di sviluppo delle PMI all'interno di un contesto competitivo in rapida evoluzione e caratterizzato da crescente complessità. Occorreva tuttavia definire meglio in che cosa consistessero queste competenze e in quali tipologie avrebbero potuto essere articolate e classificate in rapporto alle sfide ed ai processi di sviluppo delle PMI.

Si è cercato di rispondere a questa esigenza attraverso la costruzione di una "mappa della professionalità" in grado di rappresentare i *processi manageriali* connessi con lo sviluppo delle PMI e le *aree di competenza* che occorre sviluppare in funzione del presidio di ciascuno di essi.

Già gli studi pionieristici di Fayol individuavano nella Direzione (*management* in inglese, *administration* in francese) una delle sei tipologie di attività fondamentali (forse la più importante) che concorrono al funzionamento e allo sviluppo di un'impresa¹⁹.

Sempre a questo autore è inoltre riconducibile un primo importante tentativo di classificare gli elementi ricorrenti che caratterizzano la Direzione, definendo sostanzialmente il "contenuto del lavoro" richiesto per il suo presidio: Programmazione, Organizzazione, Comando, Coordinamento e Controllo.

Con il progressivo diffondersi (nell'ultima parte del '900) di modelli organizzativi caratterizzati da maggiore flessibilità e integrazione dei processi produttivi il problema dell'indirizzo e del governo per il funzionamento delle realtà produttive è ritornato di grande attualità, favorendo una ripresa e sistematizzazione degli elementi già evidenziati da Fayol all'interno di un quadro di riferimento più aderente alle nuove esigenze dei contesti produttivi.

In rapporto alle nostre finalità appare particolarmente utile una classica definizione della funzione di *management* che ci viene restituita dalla letteratura specialistica: "operare con le risorse umane, finanziarie, e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo"²⁰.

La costruzione di un quadro di riferimento per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI prende le mosse da due esigenze che, assumendo la definizione appena richiamata, connotano la funzione manageriale:

- la definizione e l'attivazione delle strategie di sviluppo che l'impresa intende perseguire;

¹⁸ Cfr. *le metodologie di analisi dei fabbisogni adottate da ECOLE per la predisposizione dei Piani Professionali territoriali e di settore all'interno del sistema Fondimpresa*

¹⁹ Fayol H., *Administration industrielle et generale*, Paris, Dunod, 1916

²⁰ Cfr. Leon C. Meggison, Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, *Management. Concetti e applicazioni*, Milano, Franco Angeli, 1993

- la gestione delle risorse funzionali ad implementarle.

La proposta è quella di rappresentare il quadro unitario delle competenze manageriali di base nella PMI a partire da quattro processi, interrelati tra di loro.

Schema 1. I processi di riferimento per la definizione delle competenze manageriali di base nelle PMI



Il primo processo è rivolto al presidio della definizione ed attivazione di specifiche strategie di innovazione e sviluppo dell'impresa, in vista di un mantenimento o di un ulteriore rafforzamento della propria posizione nel contesto competitivo di riferimento, tenendo conto dei cambiamenti in atto e dell'insieme di minacce e/o opportunità che essi possono potenzialmente rappresentare.

Gli altri tre processi riguardano la gestione ottimale delle risorse in vista del raggiungimento degli obiettivi funzionali ad implementare le strategie definite a livello di impresa.

Uno riguarda la definizione e pianificazione delle prestazioni e la gestione delle risorse a disposizione per il suo raggiungimento. Si tratta in questo caso di agire quell'insieme di competenze che permettono in particolare di ottimizzare la relazione tra queste due istanze, contribuendo agli obiettivi generali di efficacia e di efficienza dell'impresa.

Un altro affronta in modo più specifico la programmazione delle attività lavorative in funzione del raggiungimento degli obiettivi attesi, la loro allocazione a ruoli diversi e il coordinamento e controllo funzionale a regolarne il flusso in relazione ai risultati progressivamente conseguiti ed all'insorgere di eventuali variazioni.

L'ultimo richiama le specifiche competenze richieste per gestire le risorse umane coinvolte nel conseguimento dei risultati attesi, sostenendo la loro motivazione ed orientandone i comportamenti organizzativi in funzione degli obiettivi da conseguire.

Il livello di presidio manageriale dei vari processi può riguardare domini organizzativi più o meno estesi (l'impresa nel suo complesso, una funzione aziendale, un'unità organizzativa intermedia, ma anche uno specifico progetto piuttosto che una determinata area tecnico operativa), che presuppongono naturalmente anche diversi livelli di complessità. Tuttavia il loro esercizio efficace è fondamentale per "allineare" e raccordare adeguatamente i risultati di uno specifico segmento dell'organizzazione con gli obiettivi generali che caratterizzano l'insieme della strategia aziendale.

Questi processi e le loro interrelazioni offrono una visione di insieme dell'esercizio della funzione manageriale nelle PMI, sia in rapporto al governo e miglioramento delle prestazioni erogate, sia in rapporto alla necessità di implementare processi evolutivi, in linea con i cambiamenti del contesto di riferimento.

In rapporto agli obiettivi del progetto si è preferito non prendere in considerazione l'ipotesi di declinare ulteriormente le competenze manageriali in funzione delle diverse connotazioni specialistiche che esse possono assumere all'interno delle specifiche funzioni e ai relativi processi di lavoro aziendali.

L'orientamento alla costruzione di un modello sintetico e operativamente gestibile in un contesto di PMI ha consigliato di provare ad identificare alcuni processi "trasversali" alle diverse aree aziendali, in grado di esprimere in modo compiuto ed articolato il concreto esercizio di una funzione manageriale, a prescindere dalle ulteriori caratterizzazioni che essa potrebbe assumere in funzione di possibili diverse aree di riferimento specialistiche (ad esempio il *Marketing*, la *Logistica*, ecc.)²¹.

La delimitazione di ciascun processo favorisce l'individuazione delle attività chiave necessarie al suo funzionamento e, conseguentemente, delle competenze richieste per il loro presidio.

Ogni competenza è l'insieme di capacità e conoscenze che un soggetto è in grado di attivare per assicurare il raggiungimento di una prestazione attesa in riferimento ad una specifica area di attività²². Pertanto, all'interno del modello di analisi proposto, le competenze vengono identificate a partire dalla prestazione professionale che ciascuna di esse consente di assicurare.

L'insieme di capacità e conoscenze che una persona dovrà possedere e saper attivare in modo integrato per essere in grado di padroneggiare la specifica competenza, ed assicurare pertanto la corrispondente prestazione professionale, verrà approfondito nella progettazione delle attività formative funzionali a rispondere al tipo di fabbisogni concretamente individuati all'interno di ciascuna impresa.

Per ciascuno dei quattro processi individuati sono state definite alcune aree di competenza funzionali al loro efficace presidio.

Le aree di competenza sono state definite attribuendo a ciascuna di loro una specifica denominazione e descrizione sintetica²³, ai fini di chiarirne il significato ed il contributo alla gestione dei processi manageriali.

Per una prima condivisione e validazione di questo modello per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI è stata avviata una collaborazione con il Gruppo Giovani Imprenditori Assolombarda.

E' stato individuato un gruppo di imprenditori molto dinamici ed attenti al cambiamento, appartenenti alla categoria delle PMI e fortemente attivi in progetti di sviluppo delle proprie imprese.

Essi sono stati coinvolti in un *focus group* in cui, attraverso una concreta sperimentazione della *Mappa per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI* che era stata opportunamente predisposta, si è avviato un confronto di merito in relazione:

- ai presupposti teorici e metodologici da cui si è partiti per la costruzione del modello di lettura delle competenze manageriali nelle PMI;
- alla proposta di rappresentazione della funzione manageriale nelle PMI attraverso i quattro processi richiamati in precedenza (cfr. Schema. 1);
- alla definizione delle specifiche aree di competenza individuate come funzionali al presidio di ciascuno dei quattro processi manageriali in cui si articola il modello proposto (cfr. Schema.2).

La proposta di un utilizzo operativo della *Mappa* da parte dei partecipanti al *focus group* era finalizzata a verificare l'utilità di questo strumento per riflettere sistematicamente sul rapporto tra i processi di cambiamento in atto nelle proprie imprese ed i fabbisogni di competenze manageriali necessari per accompagnarli.

²¹ Opzione che per altro è giustificata dai confini spesso incerti che caratterizzano il presidio delle diverse funzioni all'interno di molte imprese, specie quelle di dimensioni più ridotte.

²² Le Boterf G., *Repenser la compétence*, Paris, Eyrolles, Edition d'Organisation, 2008

²³ Cfr. più avanti il dettaglio delle aree di competenza presentato in Schema. 2

Ad ogni partecipante, pensando alla propria impresa, alle sfide che avrebbe dovuto affrontare e alle caratteristiche delle persone presenti, è stato chiesto di ragionare sulle aree di competenza presenti nella mappa che sarebbe stato utile potenziare in via prioritaria.

Dalla successiva discussione e dalla valutazione finale del *focus group* è emersa una validazione dell'efficacia di questo strumento per un'analisi delle esigenze presenti e delle priorità da affrontare, in rapporto con la specifica situazione delle singole imprese.

Più in dettaglio, mentre è stata considerata esaustiva l'articolazione dei quattro processi presenti nella Mappa, sono emerse alcune osservazioni circa la necessità di apportare correzioni e/o adeguamenti a specifiche aree di competenza.

Il recepimento di queste indicazioni ha portato alla stesura definitiva della *Mappa per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI* che è stata successivamente utilizzata per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali presso un campione di imprese nei territori di Milano e Lecco.

Schema 2. La mappa per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI²⁴

Processi	Denominazione area di competenza	Descrizione sintetica
Definizione e attivazione strategie di sviluppo	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici	Concorrere alla definizione degli obiettivi strategici dell'impresa utilizzando specifiche metodologie di analisi del contesto e di pianificazione degli obiettivi e delle prestazioni
	Gestione dell'innovazione	Attivare e supervisionare progetti strategici mirati all'introduzione di innovazioni di prodotto/servizio, tecnologiche, organizzative esercitando un forte <i>commitment</i> finalizzato al raggiungimento dei risultati attesi
	Sviluppo dell'Internazionalizzazione	Definire le opportunità e attivare processi di internazionalizzazione rivolti ad aumentare la capacità di penetrazione in nuovi mercati e/o di inserimento dell'impresa all'interno di filiere produttive internazionali
	Sviluppo di reti o aggregazioni	Pianificare, attivare e implementare forme di <i>partnership</i> con il sistema locale di imprese, le istituzioni, gli attori economico sociali, finalizzate a cogliere opportunità e/o accedere a risorse in funzione di obiettivi di ricerca e innovazione, penetrazione in nuovi mercati, ottimizzazione degli approvvigionamenti, ecc.

²⁴ Ai fini di evitare ridondanze, viene presentata una versione della Mappa che tiene già conto delle modifiche introdotte a seguito del suo utilizzo nel progetto T.I.M.E. (cfr. il paragrafo 2.3)

Gestione delle risorse economiche e finanziarie	Pianificazione delle risorse e redazione del budget	Contribuire, a partire dalla definizione del piano strategico pluriennale, alla impostazione del budget annuale
	Controllo di gestione	Valutare le cause di eventuali scostamenti ed elaborare ipotesi di adeguamenti (interni e/o esterni alla specifica unità operativa) in rapporto agli obiettivi attesi
	Gestione <i>cash flow</i> e investimenti	Valutare i flussi di cassa e la gestione dei rischi finanziari connessi ai propri fabbisogni, pianificando eventuali investimenti attraverso gli strumenti più appropriati in funzione del contenimento dei costi e del controllo dei rischi
Gestione delle risorse fisiche e produttive (processi di lavoro)	Definizione dei processi di lavoro e identificazione, controllo e miglioramento delle prestazioni attese	Definire i processi di lavoro identificando gli obiettivi operativi di ciascuno, allocando le risorse tra di essi, prevedendo le reciproche modalità di coordinamento e integrazione e promuovendo un'attività di loro miglioramento continuo e innovazione (anche attraverso l'utilizzo di metodologie di <i>problem setting, problem solving e decision making</i>)
Gestione delle risorse fisiche e produttive (processi di lavoro)	Coordinamento e integrazione dei processi	Assicurare adeguati livelli di coordinamento e integrazione delle attività e delle risorse tra diverse unità organizzative (ma anche all'interno di filiere interaziendali che partecipano al ciclo di produzione del bene destinato al cliente finale), in funzione di una adeguata capacità di risposta a crescenti livelli di personalizzazione dei prodotti/servizi che l'impresa deve garantire per stare sul mercato
	Gestione dei progetti	Applicare metodologie di gestione dei progetti aziendali e interaziendali, ottimizzando il rapporto tra risorse messe a disposizione dall'impresa e raggiungimento di risultati significativi per il suo <i>business</i>
	Qualità, Ambiente e Sicurezza	Concorrere alla definizione del sistema della qualità, ambiente e sicurezza sia in riferimento agli obblighi normativi che in una più ampia prospettiva di sostenibilità aziendale intesa come leva di competitività

Gestione delle risorse umane e dei comportamenti organizzativi	Comunicazione	Pianificare e gestire forme di comunicazione (scritta, orale e digitale) efficaci all'interno dell'impresa e in relazione al contesto esterno, adottando modalità e stili comunicativi differenziati e adeguati alle situazioni e ai diversi interlocutori.
	<i>Networking</i>	Pianificare e costruire reti di relazioni interne ed esterne all'organizzazione funzionali al conseguimento di obiettivi aziendali di medio e lungo periodo
	<i>Team building</i>	Costruire gruppi di lavoro in grado di evolversi nel tempo in funzione di nuovi obiettivi, garantendo loro una adeguata disponibilità di risorse e il mantenimento di spazi di autonomia operativa funzionali al loro funzionamento
	Sviluppo dei collaboratori	Promuovere e presidiare processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane che a diverso titolo collaborano con la propria struttura, attivando piani di crescita professionale coerenti con le strategie di qualificazione ed innovazione dei processi di lavoro e dell'organizzazione
	Negoziazione	Identificare ambiti e strumenti di mediazione e adottare modalità negoziali con il variegato contesto di riferimento dell'impresa (clienti, fornitori, attori territoriali, soggetti istituzionali) per ottenere le migliori condizioni possibili in funzione del reperimento delle risorse e del raggiungimento degli obiettivi

2.3 Un dispositivo per l'analisi dei fabbisogni

Il quadro di riferimento metodologico e lo strumento operativo descritti nel paragrafo precedente sono stati utilizzati come punto di partenza per la costruzione di un *dispositivo per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI*.

Il progetto T.I.M.E. intendeva mettere a punto e sperimentare un'offerta integrata di servizi formativi (analisi dei fabbisogni ed erogazione di azioni formative innovative) che potesse costituire un prototipo da riproporre per allargare la base di PMI coinvolte nello sviluppo delle proprie competenze manageriali.

Il dispositivo per l'analisi dei fabbisogni è stato sperimentato con 30 imprese appartenenti ai territori di Milano e Lecco.

Pur avendo a disposizione un numero limitato di risorse, si è ritenuto opportuno coinvolgere, oltre all'area milanese, caratterizzata da un numero molto elevato di PMI, una realtà più circoscritta, ma rappresentativa (pur con le proprie specificità) di un sistema territoriale di PMI molto diffuso nel contesto regionale lombardo.

In questa sede non ci soffermeremo, né sui fabbisogni di competenze manageriali emersi all'interno delle 30 imprese coinvolte nel progetto, né sulla domanda di formazione che ha generato e sulle modalità con cui ECOLE ha risposto a tali esigenze formative²⁵; ai nostri fini è utile invece dar conto delle caratteristiche del *dispositivo per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI* che è stato validato attraverso il progetto T.I.M.E..

Coerentemente con gli assunti di partenza richiamati nel capitolo precedente (cfr. paragrafo 1.3), l'analisi dei fabbisogni è stata condotta ponendo attenzione agli obiettivi di innovazione e qualificazione delle prestazioni della singola impresa.

L'approccio proposto colloca la lettura dei fabbisogni di competenze all'interno di una riflessione sui cambiamenti che l'impresa è chiamata ad affrontare.

La definizione della funzione manageriale e dei processi che ad essa sono riconducibili costituiscono il punto di partenza per arrivare ad una classificazione e definizione del quadro di competenze manageriali da proporre concretamente alle singole PMI per facilitarle nell'individuazione di specifiche esigenze formative (cfr. paragrafo 2.2).

La struttura del *dispositivo per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI* ha preso forma attraverso la definizione:

- del *setting* (contesto, metodologia e interlocutori aziendali) entro il quale costruire il momento di rilevazione delle informazioni utili all'analisi dei fabbisogni nella singola impresa;
- delle modalità di gestione delle interazioni con gli interlocutori aziendali finalizzate a ricavare le informazioni necessarie;
- degli *output* da produrre a valle di queste interazioni e della loro modalità di formalizzazione affinché potessero costituire un risultato utile, sia per la singola impresa, sia per l'Ente di formazione impegnato a progettare iniziative formative, utili a rispondere ai fabbisogni emersi.

Il criterio guida è stato quello di rimanere coerenti con l'idea di non concentrarsi sull'analisi dei fabbisogni di singoli ruoli, ma su una lettura di insieme delle esigenze di professionalità manageriali richieste dalle traiettorie evolutive che caratterizzano le singole imprese nel loro complesso.

Un approccio di questo tipo presuppone interlocutori in grado di restituire una visione complessiva delle problematiche di sviluppo aziendali e dei relativi fabbisogni di competenze manageriali, tenendo conto della necessità di non richiedere un eccesso di disponibilità da parte delle risorse umane presenti.

La scelta è stata quella di prevedere un'intervista semistrutturata individuale o di gruppo, lasciando di volta in volta all'impresa la possibilità di decidere la figura o le

²⁵ Per un approfondimento di questi aspetti si rimanda al rapporto conclusivo del progetto T.I.M.E., novembre 2012

figure da coinvolgere, in grado di affrontare esaurientemente il tipo di analisi che veniva loro proposto.

In genere le interviste sono state condotte con l'imprenditore o un suo delegato, con a volte la presenza di altri interlocutori aziendali ritenuti particolarmente significativi in rapporto con le problematiche affrontate.

La necessità di affrontare tematiche complesse, attraverso il coinvolgimento degli interlocutori aziendali, ha suggerito di mettere a punto una strategia di interazione fortemente focalizzata al raggiungimento dei risultati attesi.

La scelta di un'intervista semistrutturata ha consentito, pur all'interno di una relazione fortemente attenta alle caratteristiche e allo stile dei diversi interlocutori, di orientare il confronto lungo una linea guida coerente con l'approccio adottato per l'analisi dei fabbisogni e la raccolta delle informazioni necessarie.

A questo proposito è stata messa a punto una *Traccia di intervista* (cfr. Schema 3) finalizzata a guidare gli interlocutori aziendali lungo un percorso di raccolta delle informazioni che prevedeva:

- un richiamo alle caratteristiche generali dell'impresa;
- una focalizzazione sulle "capacità distintive dell'impresa", con un approfondimento di quelle utili per rimanere competitivi nei prossimi anni;
- un riferimento alle azioni in atto o da implementare all'interno dell'impresa, per consolidare o accrescere la propria competitività;
- l'individuazione, con l'ausilio della *Mappa per l'analisi dei fabbisogni*, delle competenze da consolidare e sviluppare nei diversi ruoli aziendali in rapporto con le esigenze focalizzate nei punti precedenti;
- le azioni formative utili a sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali ritenute prioritarie.

Le informazioni raccolte attraverso l'intervista in impresa sono state successivamente formalizzate in una *Scheda di sintesi dei colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle PMI* (cfr. Schema. 4).

La scelta di impostazione è risultata da un lato coerente con l'approccio adottato, dall'altro con la progettazione operativa di azioni formative mirate agli specifici fabbisogni di competenze manageriali individuate di volta in volta.

La scheda è stata concepita in modo da rispondere a una duplice finalità:

- restituire i risultati dell'analisi dei fabbisogni alla singola impresa in modo che essa possa avere a disposizione un quadro esaustivo, sia delle competenze manageriali da sviluppare, sia delle azioni formative da implementare;
- fornire informazioni utili all'individuazione delle competenze manageriali da potenziare nelle PMI dei territori coinvolti e delle azioni formative da progettare per contribuire a rispondere a queste esigenze, in modo che l'Ente di formazione possa predisporre un'adeguata offerta formativa.

Schema 3. Traccia per la conduzione di colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

1. Breve richiamo delle caratteristiche generali dell'impresa
 - Anno di fondazione
 - Ragione Sociale
 - Settore merceologico
 - Dimensione
 - Prodotti/servizi
 - Processi di lavoro e tecnologie (cenni)
 - Mercato (cenni)
 - Organizzazione (cenni)
 2. Attuali capacità distintive dell'impresa: ciò che sa fare veramente bene per stare sul mercato. Perché i clienti si rivolgono all'impresa e comprano i suoi prodotti/servizi? Perché scelgono l'impresa invece di qualcun altro? Che cos'è che l'impresa sa fare veramente bene?
 3. Quali sono le ulteriori capacità distintive che eventualmente l'impresa deve sviluppare nei prossimi 2-3 anni per rimanere competitiva?
Le prestazioni richieste dai clienti cambieranno nei prossimi anni? Verranno richiesti nuovi prodotti/servizi? Si diffonderanno nuove tecnologie? Si apriranno nuovi mercati? Si affacceranno nuovi concorrenti? Entreranno in vigore nuove norme? Che cosa dovrà saper fare bene l'impresa per rimanere competitiva?
 4. Quali sono le azioni che sono in atto, o che si intende implementare, all'interno dell'impresa per cercare di consolidare o accrescere la propria capacità competitiva?
Ad esempio:
 - Sviluppo e/o consolidamento in particolari mercati
 - Sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi
 - Introduzione di nuove tecnologie
 - Miglioramento di standard produttivi e/o gestionali
 - Miglioramento nella cura dei clienti
 - Introduzione di particolari certificazioni
 - Cambiamenti organizzativi e/o passaggi generazionali
 -
 5. In rapporto ai punti di forza che caratterizzano l'impresa e alle sfide che dovrà affrontare, quali sono le **aree di competenza manageriale** che è importante consolidare e/o potenziare? Perché? In riferimento a quali ruoli aziendali?
Proposta della **Mappa a supporto della definizione dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese.**
 6. Ci sono altre aree di competenza, non previste all'interno della mappa, su cui l'impresa ritiene comunque prioritario investire in termini di consolidamento e/o sviluppo delle professionalità esistenti? Perché? In riferimento a quali ruoli aziendali?
 7. In rapporto ai cambiamenti in atto e/o ai progetti che si intendono avviare, quali sono le competenze manageriali su cui si ritiene **prioritario investire** in termini di sviluppo, anche attraverso il ricorso alla formazione (al massimo un paio, indicando anche il grado di priorità).
 8. Che azioni formative potrebbero essere utili per favorire lo sviluppo delle competenze ritenute prioritarie (indicazioni di massima)?
 - Tematiche
 - Ruoli aziendali da coinvolgere (numero di persone)
 - Caratteristiche delle persone che si pensa di coinvolgere
 - Capacità e conoscenze da acquisire (contenuti)
 - Durata ipotizzabile (2-4 giornate)
 - Risultati attesi per l'impresa
 - Altre indicazioni utili
-

Schema 4. Scheda di sintesi dei colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

Informazioni generali

Impresa	
Indirizzo	
Dimensione (n. dipendenti)	
Contratto applicato	
Persona/e contattata/e (nome e ruolo professionale, telefono e E- mail)	
Referenti ECOLE	
Data	

Informazioni sull'impresa

Ragione sociale	
Settore	
Prodotti/servizi	
Processi e tecnologie di produzione (cenni)	
Mercato (cenni)	
Organizzazione (cenni)	

Informazioni sui fabbisogni di competenze manageriali

Aree di competenza individuate come prioritarie in termini di esigenze di consolidamento e sviluppo professionale e relativi ruoli di riferimento	
Motivi che hanno condotto ad individuare le priorità di sviluppo professionale e le azioni formative specificate qui di seguito	
Ulteriori informazioni e considerazioni (utili ai fini della analisi dei fabbisogni e/o della programmazione e realizzazione delle attività formative)	

Ipotesi di azione formativa da attivare

Area di competenza da sviluppare	
Area tematica azione formativa	
Ruoli professionali coinvolti e numero di partecipanti per ognuno (eventuali caratteristiche partecipanti ipotizzati)	
Numero totale destinatari	
Capacità e conoscenze da acquisire (obiettivi formativi)	
Numero di ore di formazione (indicazioni di massima)	
Modalità organizzative (eventuali indicazioni organizzative)	
Modalità formative (eventuali suggerimenti metodologici o didattici)	
Risultati attesi dal punto di vista dell'impresa	

Le 30 imprese coinvolte hanno espresso una decisa adesione al modello di analisi proposto e sperimentato.

L'idea di partire da una ricostruzione dei fabbisogni aziendali anziché da un catalogo di iniziative formative è ritenuta una condizione imprescindibile per offrire un servizio e una formazione efficace alle PMI in ordine allo sviluppo delle competenze manageriali.

Uno dei punti di forza sottolineato quasi all'unanimità riguardava l'intervista semistrutturata condotta direttamente in impresa a partire da un approccio focalizzato sulle sue reali esigenze di sviluppo.

La strutturazione del percorso di intervista, partendo dall'analisi delle sfide che l'impresa deve affrontare per arrivare ad individuare i fabbisogni di competenze manageriali, con l'ausilio di una lettura organica di come esse si articolano all'interno dei processi aziendali, è considerata un attributo qualificante dell'intero impianto.

Permette di affrontare in modo esaustivo problematiche complesse, con una modalità agile e flessibile che richiede anche tempi relativamente contenuti e quindi poco onerosi.

Molte imprese hanno voluto sottolineare come questa modalità produca un "valore aggiunto in termini di conoscenza" per entrambi gli interlocutori coinvolti: da un lato consente all'imprenditore di focalizzare e di collocare all'interno di un quadro organico di priorità i fabbisogni di competenza adeguati ai cambiamenti da affrontare, dall'altro permette all'intervistatore di acquisire le informazioni indispensabili per cogliere le esigenze utili ad una progettazione formativa fortemente contestualizzata.

La *Mappa per la rilevazione dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI* è stata considerata uno strumento efficace, utile punto di partenza per facilitare una riflessione organica sui fabbisogni professionali e sulle relative priorità di sviluppo.

La sua organicità e flessibilità è stata ritenuta un punto di forza, soprattutto se confrontata con strumenti diversi come ad esempio le attività formative offerte a catalogo. In ultima analisi, la mappa ha permesso alle imprese di riflettere sui bisogni formativi, senza prefigurare soluzioni standardizzate, che rischiano di non stimolare un'adeguata analisi sulle reali esigenze.

Un punto di attenzione riguarda, inoltre, la logica con cui deve essere intesa la *Mappa*: essa deve essere inserita nell'ambito di un'attenta valutazione del rapporto tra processi di cambiamento in atto nelle imprese ed identificazione dei fabbisogni di professionalità che ne derivano.

In questo modo le stesse competenze comprese nella mappa e le relative definizioni diventano una risorsa per approfondire la situazione aziendale, in modo da non essere ridotte ad una lista di competenze tra cui scegliere quelle che a prima vista sembrano le più adeguate, senza produrre un adeguato stimolo a focalizzare meglio le problematiche presenti nel proprio contesto.

La *Mappa* si qualifica come uno strumento flessibile, in grado di aiutare le imprese ad interrogarsi sulle dinamiche dei fabbisogni professionali che le caratterizzano.

E' quindi utile che essa sappia adattarsi ed evolvere in relazione a quello che effettivamente accade all'interno delle imprese e ai bisogni che vengono sollecitati; se così non fosse, si avrebbe una classificazione estremamente rigida, destinata a ricondurre l'analisi delle specifiche situazioni aziendali ad un quadro di riferimento incapace di coglierne i cambiamenti. Pertanto, le imprese coinvolte nel progetto hanno avuto la possibilità di intervenire concretamente nella revisione della Mappa attraverso l'aggiunta o l'eliminazione di alcune delle competenze in essa contenute.

Tali modifiche partono da una sostanziale validazione della struttura e dei contenuti dello strumento e ne hanno consentito l'aggiornamento nella versione presentata in questa sede (cfr. Schema 2).

2.4 Un modello per l'erogazione delle azioni formative

Un altro importante contributo del progetto T.I.M.E. ha riguardato la sperimentazione e validazione di un modello per la formazione delle competenze manageriali.

Dall'analisi dei fabbisogni provenivano precise indicazioni circa le modalità con cui organizzare interventi formativi dedicati allo sviluppo delle competenze manageriali.

In particolare emergeva, a conferma di uno degli assunti richiamati in precedenza, una forte domanda di contestualizzazione rispetto alla specifica realtà aziendale ed ai processi di cambiamento che si intendevano portare avanti al suo interno.

La richiesta prevalente riguardava la predisposizione di percorsi formativi fortemente orientati ad avviare e sostenere azioni di miglioramento strategico e organizzativo. Nel dettaglio, si auspicava l'impiego di un approccio molto operativo ai concetti e alle metodologie da acquisire, con la possibilità di confrontarli con la situazione vissuta in impresa. Un altro elemento ritenuto di grande importanza era l'impostazione da dare alla formazione che doveva necessariamente partire dall'analisi dei processi e delle problematiche aziendali.

Il progetto T.I.M.E. ha consentito, raccogliendo e rispondendo a concrete esigenze che derivavano dall'analisi dei fabbisogni delle imprese, di attivare quattro iniziative formative volte a sperimentare un approccio coerente con le indicazioni appena richiamate.

Nell'identificare le aziende da coinvolgere, oltre a tenere conto di problematiche organizzative di natura contingente, si è cercato di assicurare una certa diversificazione di tipologie di imprese e tematiche da affrontare.

Sono state individuate realtà produttive manifatturiere e imprese del settore dei servizi, sia molto piccole, sia con dimensioni più ampie e strutturate.

I cambiamenti in atto nelle aziende coinvolte hanno portato ad affrontare lo sviluppo di competenze relative a tre dei quattro processi manageriali presenti nella *Mappa di analisi dei fabbisogni*. Le quattro azioni formative hanno coinvolto una pluralità di *target* di partecipanti (dalla formazione circoscritta al vertice aziendale a quella rivolta ad un numero più esteso di figure intermedie) ed hanno riguardato:

- A. Un'impresa di 60 addetti che opera nei servizi di sviluppo di *software* e di *call center in outsourcing*. La formazione ha coinvolto il vertice aziendale impegnato nell'avvio di un progetto di espansione commerciale sul mercato internazionale. Ai partecipanti sono stati proposti riferimenti concettuali, metodologie e strumenti operativi sperimentati attivamente in rapporto con le problematiche inerenti il progetto di internazionalizzazione in atto.
- B. Una media impresa di circa 200 addetti, leader europea nel *packaging* per CD e DVD, impegnata in un ampio progetto di innovazione organizzativa connesso con il passaggio da impresa familiare a struttura manageriale. In questo contesto è stata attivata un'azione formativa rivolta a tutti i responsabili di funzione per il consolidamento di un approccio centrato sul *project management*, che questi soggetti sono chiamati ad assumere come riferimento per la gestione e lo sviluppo della propria funzione. Per l'acquisizione di metodologie e strumenti a supporto di questa impostazione, si è proceduto attraverso l'analisi e la sperimentazione operativa in rapporto con le problematiche affrontate dai partecipanti all'interno dell'impresa.
- C. Una piccola impresa altamente specializzata in consulenza, formazione e tecnologie per la sicurezza informatica, che ha deciso di rafforzare il proprio *know how* sulle metodologie innovative per la gestione dei progetti. All'attività formativa hanno partecipato tutti i componenti del *team* di gestione dei progetti dell'azienda, per sviluppare una modalità di lavoro che permettesse loro una miglior comunicazione e una più efficace gestione dei tempi e dei costi delle commesse. Il percorso è stato focalizzato sulle modalità con cui introdurre le nuove metodologie in impresa, attraverso la valutazione critica di esperienze pratiche realizzate al proprio interno con strumenti tradizionali e il confronto con le potenzialità offerte dall'approccio innovativo proposto.

- D. Due medie imprese che considerano la comunicazione interna, coordinata con quella esterna di tipo più istituzionale, come leva strategica aziendale per accompagnare e sostenere i cambiamenti organizzativi richiesti, in rapporto con l'evoluzione dei contesti competitivi in cui si trovano ad operare. Nell'iniziativa sono state coinvolte tutte le figure (responsabili di funzione, capi area, capi officina) che, ricoprendo un ruolo significativo nella gestione di risorse umane, determinano o influenzano la creazione della cultura e dei valori d'impresa, nonché l'immagine aziendale percepita dentro e fuori l'organizzazione. L'obiettivo era quello di sviluppare consapevolezza in relazione con il "valore strategico" della comunicazione aziendale e acquisire conoscenze dei processi e degli strumenti che la rendono efficace. Per il loro perseguimento si è proceduto attraverso gruppi di lavoro orientati ad analizzare e confrontare la situazione all'interno delle due imprese, fino ad elaborare ipotesi di possibili azioni di miglioramento.

Il forte riferimento ad un progetto di cambiamento in atto all'interno delle imprese ha accomunato tutte e quattro le esperienze formative realizzate.

In alcuni casi (azioni formative A. e C.) si è trattato di progetti operativamente delimitati, ai quali l'azione formativa ha offerto metodologie e strumenti utili ad affrontare le problematiche rilevate in sede di analisi dei fabbisogni.

In altri (azioni formative B. e D.) la formazione si è inserita in processi evolutivi più ampi: l'intervento erogato ha costituito un'opportunità di cui la direzione si è avvalsa per promuovere il consolidarsi di approcci e di pratiche innovative.

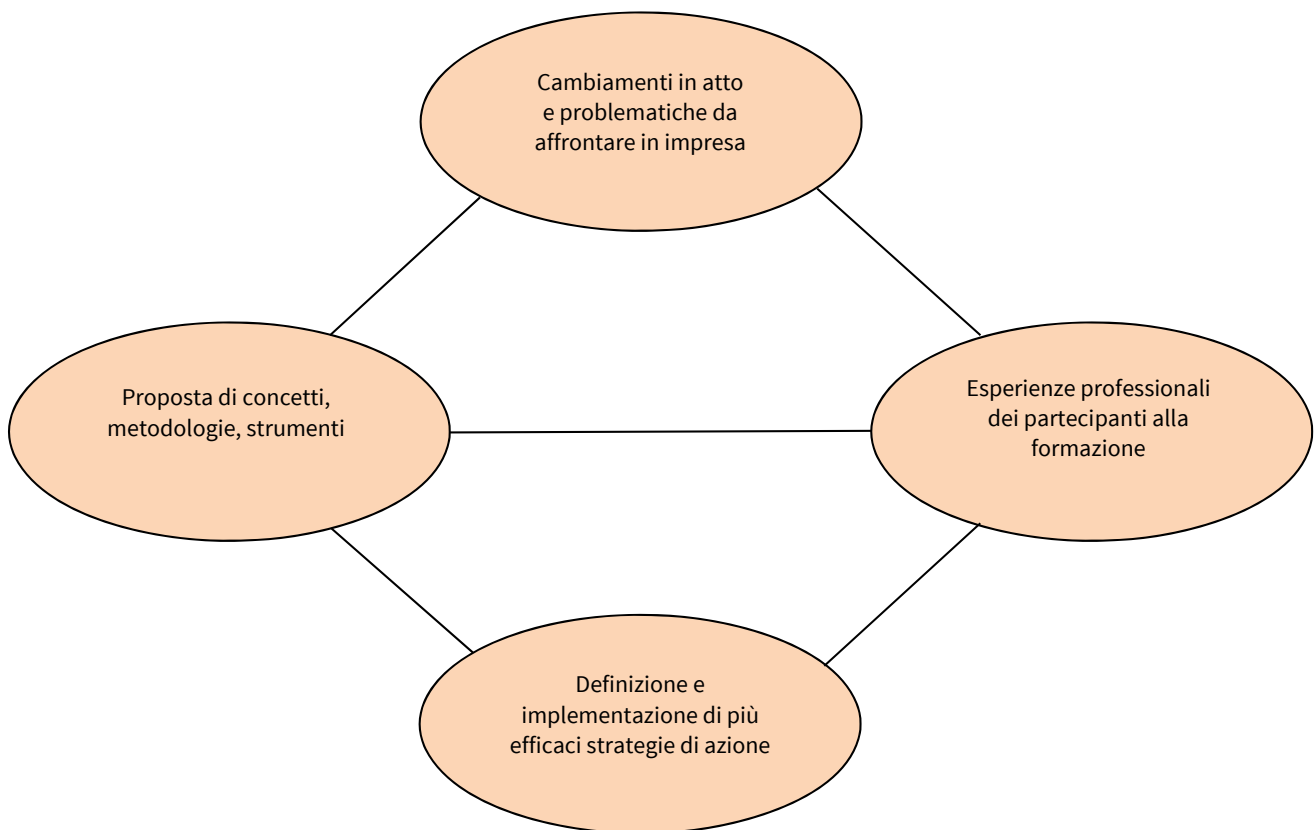
Il diretto riferimento ad un'istanza di cambiamento ha sostanziato e reso più immediato anche il richiamo e la valorizzazione dell'esperienza pregressa dei partecipanti, intesa come risorsa da cui partire per validare i contenuti proposti dalla formazione e utilizzarli nelle pratiche lavorative.

Nei casi di progetti di cambiamento operativamente delimitati, gli stimoli offerti dal formatore (contenuti, metodologie, strumenti, ecc.) sono stati discussi, verificati e ricontestualizzati in ragione del contributo che essi avrebbero potuto offrire nelle diverse fasi di lavoro previste. Il momento formativo è diventato una risorsa per lo specifico progetto ed un'occasione, anche grazie all'applicazione dei contenuti proposti alle attività di implementazione dei cambiamenti in atto, per avviare il consolidamento di competenze che verranno utilizzate in termini più generali nell'esercizio del proprio ruolo professionale.

Nel caso in cui il rapporto con le istanze operative è apparso meno immediato, le proposte teoriche e metodologiche sono state discusse alla luce delle esperienze dei partecipanti, con l'obiettivo di verificare in che misura esse potessero essere utili per la definizione di linee di azione più congrue con gli obiettivi da perseguire a livello aziendale. In questi casi il punto di arrivo è stata la definizione di ipotesi di lavoro condivise da cui partire per pianificare azioni di miglioramento all'interno dell'impresa.

I riscontri positivi in esito alle quattro iniziative formative realizzate, dal punto di vista dei partecipanti e delle imprese, ha confermato la bontà dell'impostazione adottata e consentito di delineare un più compiuto modello di riferimento per progettare ed erogare efficaci iniziative formative in ordine allo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.

Schema 5. Un modello di riferimento per la progettazione ed erogazione delle attività formative sullo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.



Tale modello si fonda su un approccio che prevede di partire dalle problematiche presenti all'interno dell'impresa, favorendo una diretta attivazione dei partecipanti, affinché interpretino ed utilizzino i contenuti formativi proposti per rileggere criticamente le proprie esperienze ed elaborare nuove e più efficaci prospettive di azione.

Si tratta di un auspicio continuamente evocato, soprattutto quando si parla di formazione continua, ma che all'interno di questo modello assume una pregnanza particolare proprio perché fortemente ricordato con progetti di cambiamento promossi a livello aziendale.

L'elemento distintivo, al di là della specificità dei *setting* e delle metodologie che possono caratterizzare le singole iniziative, è costituito dalla "impostazione consulenziale" assunta per la progettazione ed erogazione degli interventi formativi, nei quali il riferimento ad un processo di cambiamento è esplicito e una parte significativa delle attività è dedicata all'elaborazione di linee di intervento e modalità operative funzionali alla sua implementazione

È proprio la compresenza di questi due elementi, nella prospettiva di identificare efficaci modelli formativi per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI, a costituire la più ricorrente e significativa "condizione di successo" riscontrata nelle sperimentazioni realizzate.

La proposta di modalità di intervento contraddistinte da una forte commistione, dai confini a volte incerti, tra "formazione" e "consulenza", proprio perché sembra essere un tratto distintivo di particolare efficacia, costituisce anche un elemento cui prestare particolare attenzione.

Tale modalità di intervento presuppone quindi un forte *commitment* e un ruolo attivo dei vertici aziendali. Nelle esperienze realizzate questo elemento è stato evocato in modo ricorrente come uno dei punti di forza che ha contribuito all'efficacia della formazione erogata e si qualifica come condizione necessaria per una riproposizione di iniziative simili in contesti aziendali di minori dimensioni.

Anche in questo caso si tratta di una condizione auspicata in generale per ogni intervento formativo, ma di particolare rilevanza nel momento in cui l'azione tende a caratterizzarsi come un contributo di orientamento consulenziale.

Un dispositivo efficace per la formazione alle PMI dovrebbe anche assumere l'analisi personalizzata dei fabbisogni come parte integrante del servizio formativo che occorre mettere a disposizione dell'impresa, primo passo imprescindibile di un percorso di apprendimento di cui la progettazione di dettaglio e l'erogazione delle attività formative costituiscono il naturale completamento.

L'analisi dei fabbisogni che ha preceduto la progettazione e l'erogazione degli interventi formativi ha contribuito a orientare l'attenzione dell'impresa verso una domanda di formazione fortemente raccordata con le sue esigenze di cambiamento, promuovendo il coinvolgimento dell'imprenditore e di eventuali altri componenti della direzione aziendale. Sarebbe poco produttivo ridurre questo passaggio ad "attività preliminare" di raccolta di informazioni per "poi" attivare la formazione.

Un altro punto di attenzione riguarda il profilo dei formatori chiamati a gestire le attività formative. Un approccio come quello auspicato, non può che prevedere la presenza di professionisti abituati ad accompagnare processi di cambiamento all'interno delle imprese, con un elevato livello di *seniority* sulle problematiche affrontate; tali figure oltre a padroneggiare i contenuti proposti, devono essere in grado di utilizzarli criticamente all'interno di contesti scarsamente predefinibili a priori, caratterizzati da elevati gradi di specificità e incertezza.

Infine appare importante un'attenta gestione del rapporto tra le attività formative e lo sviluppo dei processi di cambiamento che esse si propongono di accompagnare.

Un pieno sviluppo delle potenzialità sottese all'approccio proposto presuppone, tenendo naturalmente conto delle specificità dei singoli contesti, uno sforzo orientato a disegnare il percorso formativo come accompagnamento alle esperienze di cambiamento messe in atto dai partecipanti all'interno dell'impresa.

Il modello di erogazione delle attività formative appena delineato, integrandosi con l'impianto di analisi dei fabbisogni descritto nel paragrafo precedente, consente di prefigurare un articolato dispositivo per la qualificazione e diffusione della formazione sulle competenze manageriali nelle PMI, caratterizzato da:

- un organico quadro di riferimento metodologico;
- un servizio formativo integrato e personalizzato, con una stretta connessione tra l'analisi dei fabbisogni in impresa e l'erogazione di azioni formative intrecciate con i processi di cambiamento in atto.

3. Fare formazione
per le PMI manifatturiere
del territorio

3.1 Il progetto *Cultura manageriale e passaggio generazionale*

Il progetto “*Cultura manageriale e passaggio generazionale*” è nato con l’obiettivo di favorire la crescita di competenze manageriali funzionali a sostenere i processi di sviluppo delle PMI, attraverso interventi formativi strettamente raccordati con le caratteristiche di contesto e i cambiamenti in atto nelle singole imprese.

La sua implementazione ha consentito di mettere a punto e sperimentare un sistema formativo innovativo per la diffusione delle competenze manageriali nelle PMI del territorio milanese.

Abbiamo già evidenziato come nelle PMI la funzione manageriale venga spesso gestita con il concorso di ruoli organizzativi diversi, che accanto all’imprenditore possono prevedere sia la presenza di dirigenti sia di altre figure apicali.

Nel contempo, gli strumenti di sostegno alla formazione continua (Fondi interprofessionali, Fondo Sociale Europeo, Legge 236) non hanno finora favorito un approccio olistico alle problematiche di sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI, prevedendo raramente la possibilità di un coinvolgimento contemporaneo e integrato dei diversi soggetti richiamati in precedenza.

A fronte di questa situazione Assolombarda e ALDAI - Federmanager, grazie alla collaborazione e alle risorse messe a disposizione da Fondirigenti, hanno promosso un progetto di sistema con finalità sperimentali.

Esso intendeva rispondere alla domanda di competenze manageriali necessarie a soddisfare le esigenze di competitività delle imprese di minori dimensioni del territorio milanese, al di là delle qualifiche formali che contraddistinguono la composizione dei loro gruppi dirigenti.

Gli obiettivi del progetto non erano quindi circoscritti alla semplice realizzazione di una serie di attività formative sulle competenze manageriali in un gruppo di PMI del territorio milanese. Con questa iniziativa si è cercato di prefigurare il funzionamento di un sistema formativo territoriale in grado di alimentare un *network* tra domanda ed offerta di formazione, al cui interno fosse possibile raccogliere e dare visibilità sia ai fabbisogni di competenze che emergono dalle imprese, sia alle caratteristiche di un’offerta formativa di qualità.

Coerentemente con gli assunti metodologici presentati nel paragrafo 1.3 ²⁶, una prospettiva di questo tipo richiede un’importante funzione di *governance* del sistema formativo, in grado di:

- promuovere l’interesse alla formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali presso le PMI;
- presidiare l’analisi dei fabbisogni nelle imprese interessate, utilizzando dispositivi coerenti con le caratteristiche dei contesti organizzativi con cui ci si trova ad interagire²⁷;
- aggregare e far emergere le esigenze delle imprese, in modo che possano risultare visibili e costituire una “massa critica” tale da giustificare l’attivazione di *provider* formativi di qualità per un loro adeguato soddisfacimento;
- coinvolgere una rete di *business school* e operatori della formazione in possesso di adeguati requisiti di qualità, condividendo con loro un modello di servizio formativo coerente con le problematiche connesse con un efficace sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI²⁸;
- coordinare la realizzazione delle singole iniziative formative, supportando le imprese e i fornitori della formazione, al fine di creare e mantenere le condizioni funzionali al pieno raggiungimento dei risultati attesi;
- valutare e discutere con imprese e fornitori della formazione i risultati prodotti,

²⁶ Cfr. in particolare il punto h)

²⁷ Cfr. il Capitolo 2

²⁸ Cfr. sempre il Capitolo 2

in modo da capitalizzare le esperienze realizzate in termini di apprendimento di sistema per un ulteriore miglioramento dei servizi offerti.

Un adeguato presidio di quest'insieme di attività costituisce, andando oltre l'esito specifico delle singole esperienze formative, la premessa per dare visibilità ad un compiuto sistema di offerta formativa per lo sviluppo delle competenze manageriali in una logica di medio e lungo periodo, capace di diventare "attraente", al fine di coinvolgere ulteriori imprese e fornitori di formazione a sostegno della diffusione di una cultura della managerialità.

Al contempo un'efficace *governance* del sistema presuppone anche una capacità di valorizzazione dei risultati e di interlocuzione con gli attori istituzionali, per favorire la definizione di priorità e sinergie funzionali a collocare lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI all'interno di una più ampia strategia di qualificazione delle risorse umane a sostegno della capacità competitiva del territorio.

Il progetto "*Cultura manageriale e passaggio generazionale*" ha rappresentato l'occasione per avviare un sistema formativo territoriale centrato sulla costruzione di un *network* tra PMI e *provider* di formazione manageriale di elevata qualità.

Da una parte si è verificata l'efficacia del dispositivo di analisi dei fabbisogni e del modello di formazione presentati nel precedente capitolo, dall'altra si è sperimentato e validato un sistema di *governance* dell'offerta formativa caratterizzato dall'approccio appena richiamato, funzionale a consolidare e diffondere un'adeguata modalità di intervento a sostegno dello sviluppo di competenze e cultura manageriale nelle PMI del territorio milanese.

Per la gestione del progetto i promotori si sono avvalsi del supporto metodologico ed operativo di ECOLE.

Esso è stato realizzato attraverso le seguenti fasi di lavoro:

- a) Ripresa e affinamento del dispositivo di analisi dei fabbisogni e erogazione delle attività formative già sperimentato in precedenza²⁹
- b) Promozione dell'opportunità di formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali presso le PMI del territorio milanese, anche in relazione ad un'eventuale fase di passaggio generazionale nella *governance* dell'impresa, con l'obiettivo di arrivare a raccogliere l'adesione di 20 imprese manifatturiere interessate a partecipare al progetto.
- c) Attivazione di un'analisi dei fabbisogni presso le imprese interessate a sviluppare le competenze manageriali presenti al proprio interno.
Definizione e condivisione dei fabbisogni con le singole imprese e conferma della loro partecipazione alla formazione, fino alla saturazione delle 20 iniziative formative disponibili all'interno del progetto.
- d) Elaborazione dei risultati emersi dall'analisi dei fabbisogni e coinvolgimento di fornitori di formazione manageriale interessati a formulare proposte per rispondere alle esigenze individuate.
- e) Procedura per individuare le proposte formative coerenti con i fabbisogni manifestati e la tipologia di servizio formativo ritenuto adeguato per la formazione sulle competenze manageriali nelle PMI³⁰. Assegnazione delle attività formative da realizzare nelle singole imprese ai diversi *provider* individuati.
- f) Realizzazione della formazione (progettazione di dettaglio, erogazione delle attività formative, valutazione dei risultati) nelle 20 imprese coinvolte nel progetto. Coordinamento e supporto di ECOLE al fine di assicurare condizioni di contesto funzionali all'elevata qualità dei servizi erogati.
- g) Analisi dei risultati delle esperienze realizzate e confronto con le imprese e i fornitori dei servizi formativi che vi hanno partecipato.

²⁹ Per evitare inutili ridondanze, gli strumenti presentati nel Capitolo 2 coincidono già con quelli utilizzati in questo progetto, al netto delle modifiche (per altro non sostanziali) introdotte rispetto alla precedente sperimentazione

³⁰ Cfr. nuovamente l'approccio dettagliatamente descritto nel capitolo 2

Indicazioni per il consolidamento di un sistema formativo territoriale a sostegno dello sviluppo delle competenze e della cultura manageriale nelle PMI.

Nei prossimi paragrafi si darà sinteticamente conto dello svolgimento del progetto e dei risultati che esso ha prodotto.

3.2 Il coinvolgimento delle imprese

Il progetto “*Cultura manageriale e passaggio generazionale*” si è rivolto alle PMI del settore manifatturiero.

Le risorse a disposizione prevedevano la possibilità di attivare dei percorsi formativi per lo sviluppo di competenze manageriali all’interno di 20 imprese.

Coerentemente con gli obiettivi del progetto e il modello formativo presentato nei capitoli precedenti, il coinvolgimento delle imprese ha preso le mosse da un primo confronto sui processi di cambiamento in atto e sull’opportunità di sostenerli con un’attività di formazione sulle competenze manageriali.

Assolombarda ha svolto un’azione di informazione e promozione dell’iniziativa, raccogliendo un primo interesse delle imprese che rientravano nel *target* previsto dal progetto. Particolare attenzione è stata rivolta all’informazione e al coinvolgimento delle imprese di minori dimensioni (meno di 50 addetti).

Pur disponendo spesso di prodotti competitivi, che gli consentono di essere presenti sui mercati internazionali, sono infatti soprattutto queste realtà produttive ad incontrare maggiori difficoltà nell’attivare processi di sviluppo manageriale e accedere ad opportunità formative³¹.

Un altro punto di attenzione ha riguardato situazioni in cui sono in atto passaggi generazionali nella conduzione dell’impresa, in quanto si tratta di evoluzioni che spesso sollecitano una riconsiderazione dei sistemi di gestione aziendale.

Alle imprese sono stati illustrati gli obiettivi e le modalità di realizzazione del progetto; una cura particolare è stata dedicata a chiarire il tipo di formazione di cui avrebbero potuto usufruire, ponendo l’accento sulle sue caratteristiche di elevata personalizzazione in rapporto con le problematiche e con i processi di cambiamento che ciascuna realtà produttiva stava affrontando.

L’attività di sensibilizzazione ha reso possibile l’adesione al progetto di 20 imprese interessate a un approfondimento dei propri fabbisogni in ordine alle competenze manageriali.

L’analisi dei fabbisogni è stata organizzata e presidiata da ECOLE, utilizzando l’approccio metodologico e gli strumenti operativi messi a punto e validati attraverso la sperimentazione illustrata nel capitolo precedente.

L’intento era quello di stabilire un dialogo personalizzato con le imprese che, senza comportare un loro coinvolgimento eccessivamente oneroso, consentisse di condividere e formalizzare un’ipotesi di intervento formativo coerente con il contesto aziendale ed i processi di cambiamento in atto (o che si intendeva attivare).

Le visite alle singole imprese prevedevano sempre una puntuale presentazione degli obiettivi del progetto, delle attività attese e delle finalità dell’incontro, per approfondire l’analisi del fabbisogno, sottolineando la volontà di offrire una formazione personalizzata in rapporto con le caratteristiche e con le esigenze aziendali.

Da queste premesse, con l’ausilio dell’impostazione e degli strumenti metodologici opportunamente predisposti, il confronto con l’impresa è stato condotto a partire dalle sue caratteristiche peculiari e dalla traiettoria di sviluppo che stava affrontando.

Pur tenendo presente la finalità di far emergere i fabbisogni di competenze manageriali in relazione con le caratteristiche e con le dinamiche evolutive dell’impresa, è stata

³¹ Cfr. il Capitolo 1

posta molta cura nell'evitare di ridurre le dinamiche di interazione con gli interlocutori aziendali a schemi di raccolta delle informazioni rigidamente preordinati.

La conduzione degli incontri presso le imprese è stata affidata a un *team* di esperti composto dai coordinatori di ECOLE e da Assolombarda e da quattro dirigenti partecipanti ai progetti di ricollocazione occupazionale promossi da ALDAI - Federmanager e Assolombarda, opportunamente selezionati sulla base di una manifestazione di interesse a svolgere questa attività.

Il coinvolgimento di queste figure si è rivelato funzionale ad un'efficace rilevazione dei fabbisogni presenti nelle imprese. Il loro *background* professionale ha favorito l'adozione di linguaggi e modalità di interazione utili ad interloquire proficuamente con i contesti aziendali, oltre ad aiutarli a leggere e interpretare le problematiche manageriali presenti all'interno delle singole realtà.

Tutte le esperienze di analisi dei fabbisogni si sono concluse con esiti molto positivi.

Le imprese hanno acquisito un quadro più chiaro dell'opportunità che metteva loro a disposizione il progetto, maturando una rappresentazione più strutturata dei propri fabbisogni e degli obiettivi che sarebbe stato utile perseguire attraverso la successiva formazione aziendale customizzata; nel contempo gli incontri hanno prodotto una raccolta di indicazioni utili alla progettazione di interventi formativi molto mirati e contestualizzati.

Per ogni impresa coinvolta è stata redatta una *scheda di sintesi* degli elementi raccolti, in modo da avere a disposizione:

- un *set* di informazioni comparabili, ai fini di aggregare e classificare le esigenze rilevate in *cluster* di fabbisogni utili a predisporre una congruente offerta di attività formative, attraverso il coinvolgimento di *provider* in possesso delle *expertise* richieste;
- un quadro più chiaro possibile delle esigenze e del contesto relativo ad ogni impresa, per rendere più efficace ed agevole il successivo lavoro di concreta progettazione di dettaglio dei singoli interventi.

Alcune imprese che avevano aderito al progetto e partecipato all'analisi dei fabbisogni non sono poi riuscite ad attivare gli interventi formativi nei tempi previsti dal progetto in quanto sono subentrate impreviste problematiche produttive ed organizzative.

Esse sono state sostituite da altre imprese interessate, che hanno potuto soddisfare i propri fabbisogni usufruendo dei servizi formativi messi a disposizione dal progetto.

La presenza delle difficoltà sopra evidenziate costituisce una conferma indiretta circa la congruenza e l'efficacia del sistema di offerta formativa adottato. Per contro, le rinunce alla formazione evidenziano come non sia scontato conciliare le logiche sottese alla gestione della formazione finanziata con le priorità spesso impreviste che le imprese si trovano ad affrontare; tale problematica risulta essere di più difficile soluzione nelle aziende di minori dimensioni, in cui le risorse chiave si trovano spesso a rispondere a molte incombenze difficilmente delegabili e differibili.

Tuttavia queste difficoltà confermano la necessità di avere un modello di *governance* della formazione che consenta di rilevare e affrontare tempestivamente le variabili che possono presentarsi nel lasso di tempo che va dalla manifestazione di interesse all'effettiva attivazione delle iniziative.

Senza l'azione di promozione di Assolombarda ed il ruolo di presidio e coordinamento di ECOLE sarebbe stato difficile orientare le imprese verso l'opportunità rappresentata dal progetto, attraverso la possibilità di aderire ad una modalità di erogazione della formazione manageriale funzionale ai propri obiettivi e compatibile con i molti vincoli che caratterizzano i suoi potenziali destinatari all'interno delle PMI.

Al contempo, a fronte delle difficoltà emerse in alcune delle imprese che avevano inizialmente aderito al progetto, l'azione di ECOLE ha consentito di evitare un

sottoutilizzo di risorse attraverso la tempestiva riproposizione di questa opportunità ad altri potenziali beneficiari interessati, salvaguardando la qualità e lo standard dei servizi formativi offerti (a partire dalla condivisione di una progettazione formativa personalizzata e congruente con i cambiamenti in atto nelle specifiche realtà produttive).

Tuttavia il ruolo di ECOLE costituisce un importante riferimento anche per coloro che hanno dovuto rinunciare all'opportunità formativa rappresentata da questo progetto. L'analisi dei fabbisogni ha comunque consentito di definire e condividere un'opportunità di intervento che potrebbe essere recuperata e riproposta a fronte di altre opportunità di finanziamento.

L'effettiva attivazione di azioni formative di qualità per le PMI presuppone un'attività di *networking*, consulenza e assistenza alle imprese funzionale a garantire adeguate condizioni di contesto. Essa non è configurabile come qualcosa che "viene prima della formazione", ma costituisce piuttosto una parte integrante del servizio formativo complessivamente erogato, indispensabile sia per qualificare le azioni all'interno delle singole imprese, sia per utilizzare in modo efficiente e mirato le risorse disponibili all'interno del territorio.

Le 20 imprese che hanno usufruito delle attività formative sono caratterizzate da produzioni molto diversificate.

Un elemento ricorrente è l'offerta di prodotti di elevata qualità, su cui si è consolidata una posizione competitiva che ha portato molte di queste realtà ad essere presenti sui mercati internazionali, nonostante le limitate dimensioni aziendali.

La maggioranza di queste imprese (12) ha meno di 50 addetti, mentre le restanti superano i 100 addetti.

Un'altra caratteristica che accomuna le imprese coinvolte riguarda la presenza di significativi processi di cambiamento, già in atto o in via di implementazione, attivati per far fronte alle nuove condizioni in cui si trovano ad operare.

In alcuni casi si sta procedendo ad un vero e proprio ripensamento del *business* con la conseguente ricerca di un riposizionamento competitivo all'interno di vecchi e nuovi mercati. In altri l'attenzione è rivolta a cambiamenti organizzativi e/o all'introduzione di nuove metodologie e sistemi gestionali, in una logica di maggiore integrazione ed efficienza dei processi di lavoro aziendali.

Sono inoltre presenti situazioni caratterizzate dalla ricerca di nuovi modelli di delega e coinvolgimento delle figure aziendali funzionali sia ad una maggiore integrazione interna, sia ad un più efficace e personalizzato presidio del rapporto con i clienti e gli altri interlocutori esterni.

In un quarto delle imprese coinvolte i processi di cambiamento in atto sono sollecitati o si inseriscono in una fase di passaggio generazionale, contrassegnata dall'esigenza di redistribuire ruoli e responsabilità all'interno del nucleo familiare che gestisce il *business* aziendale.

Qui di seguito viene presentato un sintetico quadro riepilogativo delle 20 imprese coinvolte nelle attività formative, in cui vengono richiamate le produzioni di ciascuna di esse, le azioni di cambiamento in atto e i fabbisogni prioritari di competenze manageriali assunte come riferimento per la progettazione delle attività formative.

Schema 6. Le caratteristiche delle imprese che hanno partecipato alle attività formative

Produzione	Azioni di cambiamento in atto	Aree di competenza prioritarie
Macchine agricole e per la manutenzione del verde	Miglioramento delle modalità di coinvolgimento dei collaboratori e di gestione delle performance	Sviluppo dei collaboratori
Componentistica per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria	Miglioramento delle modalità di coinvolgimento dei collaboratori e di gestione delle <i>performance</i>	Sviluppo dei collaboratori
Prodotti chimici per la detergenza, manutenzione e sanificazione ad uso industriale e domestico	Razionalizzazione e ottimizzazione dei processi di lavoro, connesso a fase di passaggio generazionale	Definizione dei processi di lavoro e identificazione, controllo e miglioramento delle prestazioni attese
Produzione di divise, uniformi e relativi accessori	Analisi del mercato e possibile riposizionamento strategico	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Prodotti a base di bentoniti e materiali filtranti speciali per la separazione solidi-liquidi	Ricerca di efficienza attraverso il miglioramento nel controllo dei processi aziendali	Controllo di gestione Gestione <i>cash flow</i>
Apparati di iniezione per motori diesel	Miglioramento delle modalità di gestione delle risorse in previsione di una fase di passaggio generazionale	<i>Leadership</i> <i>Team building</i> Negoziazione
Pompe volumetriche e sistemi per la gestione dei fluidi	Sviluppo funzione Risorse Umane a supporto e gestione dei processi di cambiamento	Comunicazione Sviluppo collaboratori
Prodotti per la salute e l'igiene di cani, gatti, animali da cortile e ornitologia ornamentale	Diffusione di <i>ownership</i> nella gestione operativa dell'impresa presso i primi collaboratori	Comunicazione <i>Team working</i>
Progettazione e realizzazione di centrali oleodinamiche e impianti personalizzati per diversi settori industriali	Miglioramento nella gestione delle commesse, attraverso una più efficace integrazione tra processi di lavoro e funzioni diverse	Gestione dei progetti <i>Team building</i>
Ingranaggi, microingranaggi, riduttori e motoriduttori di piccola potenza	Definizione di una strategia commerciale a fronte di un mutamento del contesto competitivo	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Prodotti per il <i>beauty</i>	Miglioramento modalità di coinvolgimento dei collaboratori e gestione delle performance in previsione di una fase di passaggio generazionale	Sviluppo dei collaboratori

Componenti speciali per industria alimentare, macchine utensili, energia, <i>oil & gas</i> e <i>packaging</i>	Definizione di un'opzione e di un piano strategico per affrontare il nuovo contesto competitivo	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Progettazione di soluzioni personalizzate per il trattamento dei fluidi (acqua, azoto, dosaggi o purificazione di prodotti chimici)	Consolidamento di una struttura organizzativa in grado di ottimizzare la gestione dei progetti e di capitalizzare il <i>know how</i> sviluppato nel corso della loro realizzazione	Gestione dei progetti
Impianti di movimentazione e logistica di stabilimento	Miglioramento delle modalità di gestione delle risorse in previsione di una fase di passaggio generazionale	Comunicazione <i>Team building</i> Sviluppo dei collaboratori
Motori elettrici per sollevamento (ascensori e montacarichi) e speciali di alta qualità ed affidabilità	Definizione e implementazione di strategie per la penetrazione in nuovi mercati	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Sistemi per la pesatura industriale e accessori elettronici ad essi collegati	Identificazione di nuovi mercati geografici e settoriali di <i>business</i> , sviluppo di nuove azioni commerciali per allargare il proprio portafoglio clienti	Sviluppo dell'Internazionalizzazione
<i>Packaging high-end</i> realizzato su misura nei settori dell' <i>Entertainment, Cosmetics & Perfumery, Corporate Image, Beverage, Fashion & Eyewear</i>	Accompagnamento del cambiamento organizzativo in atto a supporto dello sviluppo del <i>business</i>	Comunicazione Sviluppo dei collaboratori
Bulloneria orientata alla gamma medio piccola di pezzi unificati e speciali per il mercato <i>automotive</i>	Aumento della coesione del gruppo dirigente (primi riporti) e della sua capacità di coinvolgere e sviluppare i collaboratori	<i>Team building</i> Sviluppo dei collaboratori
Connettori elettrici per il settore <i>automotive</i>	Riposizionamento strategico e sviluppo di nuove idee di <i>business</i>	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Progettazione e produzione di apparecchi di illuminazione ad alto contenuto tecnologico e di <i>design</i>	Diffusione di <i>ownership</i> nella gestione operativa dell'impresa presso i primi collaboratori connessa ad una fase di passaggio generazionale	Comunicazione <i>Team working</i>

3.3 Dall'analisi dei fabbisogni alla costruzione dell'offerta formativa per lo sviluppo delle competenze manageriali

La lettura comparata delle *schede di analisi dei fabbisogni*³² delle singole imprese ha consentito di costruire dei *cluster* di imprese che avessero problematiche strategico-organizzative e quindi esigenze di formazione omogenee tra loro.

Con questo passaggio si è inteso evidenziare, sulla base dei fabbisogni emersi, il tipo di *expertise* richiesto ai fornitori da coinvolgere per costruire un'offerta formativa di qualità in grado di rispondere alle necessità delle imprese.

Qui di seguito viene fornita una descrizione sintetica dei tre *cluster*, richiamando brevemente i processi di cambiamento che li contraddistinguono e il tipo di esigenze formative ad essi collegati.

A) *Strategia aziendale e internazionalizzazione*

Rientrano in questo primo *cluster* imprese che stanno rivedendo, più o meno radicalmente, il loro profilo strategico.

Alcune si trovano a dover gestire un processo di ridefinizione della loro strategia per far fronte a cambiamenti intervenuti nel mercato in cui si sono tradizionalmente collocate; altre, con livelli diversi di maturità, stanno riflettendo su come iniziare/consolidare le loro strategie di internazionalizzazione.

Le esigenze formative risultano conseguentemente connesse con due tematiche prioritarie, riconducibili all'implementazione di competenze relative alla costruzione di un piano strategico di medio/lungo periodo e all'impostazione e alla gestione di progetti di internazionalizzazione.

I partecipanti alla formazione sono tipicamente riconducibili al vertice dell'impresa: l'imprenditore e le figure che hanno una titolarità a intervenire nei processi di definizione e pianificazione strategica.

B) *Razionalizzazione dei processi aziendali*

In questo secondo *cluster* sono incluse imprese impegnate in interventi di riorganizzazione dei processi produttivi interni, ai fini di una loro maggiore formalizzazione e di un recupero di efficienza.

Nella maggior parte dei casi si tratta di imprese che progettano e realizzano prodotti di nicchia che richiedono significative competenze tecnologiche e che lavorano su commessa; tali aziende sono impegnate nella reingegnerizzazione dei loro processi produttivi e commerciali e/o nella costruzione di sistemi di monitoraggio e controllo, ai fini di un innalzamento e miglioramento continuo delle prestazioni erogate.

In tale prospettiva, in termini di esigenze formative espresse, emerge una duplice necessità: da una parte si tratta di attivare azioni finalizzate al raggiungimento di competenze per il disegno e la razionalizzazione di processi aziendali, dall'altra di implementare competenze in ordine al controllo di gestione finalizzate al miglioramento dei processi e delle prestazioni in essere.

In questo secondo *cluster*, accanto ai vertici aziendali, le figure coinvolte sono principalmente i referenti delle diverse unità organizzative, chiamati a ragionare in un'ottica di flusso interfunzionale delle attività, al fine di una loro razionalizzazione e di un innalzamento dei livelli di efficacia e efficienza dei processi di lavoro.

C) *Sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento e valorizzazione delle persone*

In quest'ambito sono raggruppate imprese, anche significativamente diverse per dimensioni e tipologie di prodotti, che hanno l'obiettivo di rivedere le modalità di gestione e coinvolgimento del personale, al fine di allineare comportamenti individuali e collettivi agli obiettivi strategici dell'impresa.

Esse sono impegnate in processi di cambiamento culturale e organizzativo, che spesso richiede di mettere in atto stili di gestione più orientati alla delega e alla valorizzazione delle risorse umane.

Tipicamente, in queste imprese, le esigenze di formazione sono legate a competenze

³² Cfr. la scheda presentata in Schema 4

quali la progettazione e implementazione di progetti di cambiamento organizzativo e la gestione e coinvolgimento delle risorse umane.

Il *target* di riferimento delle azioni formative è composto prioritariamente da figure apicali chiamate a definire e implementare progetti di cambiamento e da ruoli organizzativi che comportano la gestione e valorizzazione dei propri collaboratori.

La definizione ed articolazione dei fabbisogni emersi dalle imprese ha rappresentato il punto di partenza per il coinvolgimento dei provider formativi interessati a partecipare al progetto.

Business school e altre strutture di consulenza e formazione manageriale presenti sul territorio milanese sono state invitate, attraverso l'attivazione di una procedura di licitazione privata, a candidarsi per l'erogazione dei servizi formativi previsti.

A ogni soggetto interessato a candidarsi è stato chiesto di formulare un progetto formativo per almeno due dei *cluster* descritti in precedenza; nello stesso tempo ogni candidato avrebbe potuto vedersi aggiudicata la formazione solo per uno dei tre *cluster*. Questa scelta intendeva rispondere ad una duplice esigenza:

1. assicurare che ad ogni *cluster* di fabbisogno corrispondesse una proposta formativa di elevata qualità, da selezionare tra una pluralità di offerte provenienti comunque da *provider* di alto profilo;
2. evitare di delegare la formazione ad un solo attuatore, utilizzando invece questa opportunità per attivare un primo gruppo di fornitori che, pur nella valorizzazione di una pluralità di *expertise* presenti nel territorio, operasse in una logica di *network*, finalizzata ad implementare il modello di formazione manageriale per le PMI, assunto come caratteristica distintiva del progetto "*Cultura manageriale e passaggio generazionale*".

Il coinvolgimento dei soggetti erogatori della formazione è stato costruito in modo tale da assicurare un approccio unitario alla gestione degli interventi formativi, in coerenza con il modello descritto nel capitolo 2³³.

Del resto la stessa procedura di raccolta delle candidature alla fornitura delle attività formative conteneva alcuni vincoli di erogazione del servizio che ne presupponevano l'accettazione.

Partendo da questo quadro di riferimento, la fase di costruzione ed erogazione dell'offerta formativa è stata gestita come opportunità per condividere e sperimentare con i *provider* coinvolti l'efficacia dell'approccio formativo adottato.

Un gruppo di lavoro coordinato da ECOLE, comprendente un referente per ognuno dei tre Enti erogatori dei servizi formativi, ha presidiato lo svolgimento dell'insieme degli interventi realizzati.

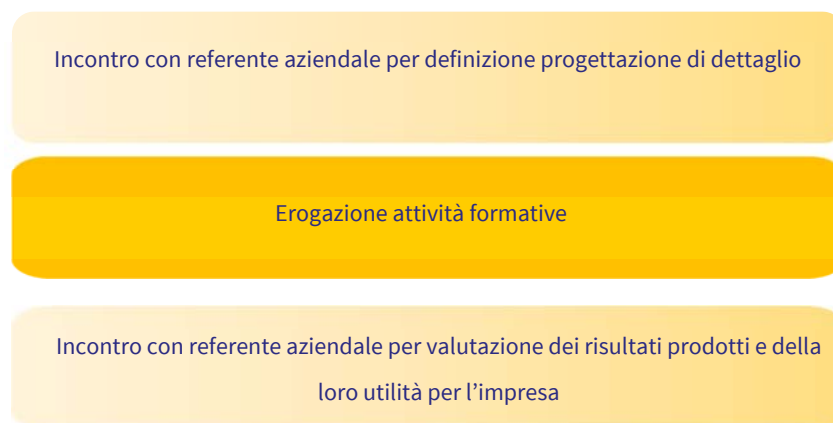
In fase di avvio delle attività sono stati ribaditi e condivisi gli assunti di fondo che avrebbero dovuto caratterizzare tutte le iniziative avviate nelle singole imprese:

- riferimento a progetti/azioni di cambiamento in atto in impresa;
- richiamo e valorizzazione dell'esperienza professionale dei soggetti coinvolti;
- forte attenzione alla contestualizzazione dei contenuti proposti;
- orientamento «consulenziale» della formazione.

Ad ogni impresa è stato messo a disposizione un pacchetto di 24 ore dedicate all'erogazione del servizio formativo. Esso comprendeva, oltre al lavoro didattico con i partecipanti alla formazione, un incontro iniziale con il/i referente/i aziendali per la definizione della progettazione di dettaglio delle attività da svolgere ed uno finale dedicato alla valutazione dei risultati del servizio formativo erogato e alla loro capitalizzazione all'interno dell'impresa.

³³ Cfr. in particolare il paragrafo 2.4

Schema 7. La struttura del servizio formativo erogato alle singole imprese



Ogni soggetto attuatore della formazione, all'interno di questa struttura, ha gestito in piena autonomia e responsabilità gli interventi formativi nelle imprese appartenenti al *cluster* che gli era stato assegnato.

In ogni singola realtà si sono stabiliti con il referente aziendale i contenuti, le modalità didattiche ed i soggetti da coinvolgere, definendo di volta in volta il percorso formativo ritenuto più funzionale al raggiungimento degli obiettivi messi a fuoco in sede di analisi dei fabbisogni.

Tutte le attività sono state di norma realizzate presso la sede stessa dell'impresa³⁴.

Gli interventi sono stati gestiti da professionisti in possesso di un'elevata *seniority*, sia in termini di contenuti, sia in termini di esperienze di formazione in impresa.

ECOLE ha partecipato direttamente agli incontri iniziali e finali di ogni intervento formativo. Nella fase iniziale ha agevolato il passaggio dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione e realizzazione della formazione, garantendo uno sviluppo coerente dell'insieme del servizio messo complessivamente a disposizione dell'impresa.

La presenza all'incontro finale è stata funzionale a ribadire la collocazione della singola iniziativa formativa all'interno di una prospettiva di sistema. Il suo contributo ha offerto alle imprese e agli attori della formazione un riferimento più ampio entro cui valutare i risultati prodotti e la loro capitalizzazione all'interno dei processi di cambiamento in atto all'interno dei contesti aziendali, anche in rapporto all'eventualità di attivare possibili ulteriori iniziative funzionali a sostenerne lo sviluppo.

Al termine di ogni intervento formativo in impresa il soggetto attuatore ha provveduto alla predisposizione di una relazione finale sull'esperienza realizzata, finalizzata alla descrizione del percorso realizzato, dei risultati raggiunti e dei principali punti di forza ed aspetti critici rilevati nel corso del suo svolgimento.

Le schede relative alle 20 azioni formative sono state analizzate comparativamente, al fine di proporre una lettura di insieme di quanto realizzato all'interno del progetto, dei risultati prodotti e delle criticità ricorrenti.

I risultati di questa analisi sono stati oggetto di una riflessione critica all'interno del gruppo di lavoro costituito da ECOLE e dai soggetti attori della formazione, con la partecipazione dei referenti di Assolombarda e ALDAI – Federmanager che hanno seguito tutta la fase di realizzazione operativa del progetto.

Il confronto e l'approfondimento delle evidenze emerse dalle esperienze realizzate hanno permesso di validare ed apprezzare il modello formativo proposto, favorendo anche la formulazione di alcune indicazioni migliorative per un possibile consolidamento di un sistema formativo orientato a sostenere lo sviluppo di competenze manageriali nelle PMI del territorio.

³⁴ Salvo rare eccezioni, in cui l'impresa stessa ha chiesto di svolgere parte delle attività formative presso la sede del provider formativo

3.4 La formazione erogata ed i risultati prodotti

Coerentemente con l'approccio adottato a livello progettuale, i 20 interventi formativi realizzati sono stati tutti caratterizzati da un forte collegamento ai progetti e/o processi di cambiamento in atto o in via di implementazione nelle singole imprese.

Schema 8. Tipologia di cambiamenti in atto nelle imprese e focus delle attività di formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali



Un primo gruppo di azioni formative si è focalizzato sul supporto alla definizione e implementazione di progetti di riposizionamento strategico; le imprese interessate da questi interventi si caratterizzano per le loro ridotte dimensioni (tutte con meno di 50 addetti). Esse hanno per lo più costruito e sviluppato il proprio *business* attraverso prodotti di nicchia di elevata qualità, mentre in questi ultimi anni hanno dovuto affrontare cambiamenti per riposizionarsi sul mercato attraverso lo sviluppo di nuove aree di *business*; da un lato un imprenditore era chiamato a dover scegliere tra due diverse opzioni strategiche (continuare a lavorare in conto terzi o dotarsi di una propria struttura commerciale) che configurano diverse possibili prospettive di sviluppo aziendale, dall'altro un responsabile aziendale doveva valutare e progettare l'attivazione di una nuova start up, contestualmente ad un passaggio di responsabilità nella gestione imprenditoriale. Infine alcune imprese erano impegnate nell'identificazione di opportunità di *business* in nuovi mercati geografici e settoriali, con l'esigenza di implementare progetti di internazionalizzazione e/o affinare le proprie strategie commerciali.

In tutti questi casi la formazione si è orientata alla presentazione e all'utilizzo di approcci e strumenti metodologici a supporto della definizione e implementazione delle strategie funzionali ad affrontare le specifiche problematiche aziendali. Modelli di analisi strategica, metodologie per l'analisi dell'ambiente e del settore di riferimento, ricostruzione della catena di creazione del valore, approcci e strumenti per la definizione di un *business plan*, analisi economico finanziaria degli investimenti, possibili strategie di internazionalizzazione, definizione di approcci più strutturati verso il mercato, sono le tematiche affrontate in queste azioni formative.

Esse sono tuttavia sempre state proposte a partire da una specifica focalizzazione sulle concrete problematiche di sviluppo che l'impresa era chiamata ad affrontare in quel momento. La presentazione di approcci teorici e strumenti metodologici è sempre stata contestuale alla loro applicazione per analizzare i problemi e definire le modalità di azione da adottare nei progetti aziendali.

I partecipanti alle attività formative, si qualificano come figure apicali dell'organizzazione aziendale; in particolare, in alcuni casi si è trattato dell'imprenditore o di un numero ristretto di *top manager* aziendali (a volte caratterizzato anche da legami familiari), in altri il coinvolgimento è stato allargato ad un più ampio gruppo di figure con ruoli chiave all'interno dell'impresa.

L'approccio utilizzato nella gestione delle attività formative, oltre all'apprendimento di conoscenze e abilità attraverso la diretta applicazione dei contenuti proposti alle problematiche aziendali, ha favorito anche la messa a punto di soluzioni e strumenti operativi immediatamente utilizzabili nei progetti concretamente in atto nelle imprese.

Sono state formalizzate analisi di posizionamento strategico, costruiti *business model* per nuove *start up*, definiti *business plan* per implementare le azioni di cambiamento, effettuate concrete analisi economiche finanziarie, configurata l'implementazione di progetti per l'apertura di nuovi mercati, individuate segmentazioni di mercato e definiti portafogli clienti da sviluppare nei mesi successivi.

In alcuni casi il lavoro avviato durante le ore di formazione è stato autonomamente implementato dai partecipanti nel periodo intercorso tra i diversi incontri.

In generale, in esito ai percorsi formativi sono stati messi a punto materiali e piani di azione con buoni livelli di dettaglio, concretamente utilizzabili come preziosi strumenti di lavoro per l'implementazione operativa dei progetti di cambiamento che l'impresa intendeva portare avanti. In particolare in un'impresa sono stati introdotti anche specifici adeguamenti organizzativi per una più efficace gestione delle linee di azione definite con il concorso della formazione.

Un secondo ambito di riferimento per le azioni formative ha riguardato l'ottimizzazione e l'integrazione di specifici processi di lavoro e/o aree organizzative.

Anche in questo caso siamo in presenza di imprese che non superano i 50 addetti.

Le situazioni più frequenti sono riconducibili a imprese che lavorano su commessa per la realizzazione di prodotti tecnologicamente complessi e di elevata qualità. Il nuovo contesto competitivo richiede loro di affiancare alla *expertise* tecnica una maggiore efficienza gestionale, che spesso passa anche per una più efficace pianificazione dello sviluppo dei singoli progetti e una migliore integrazione di aree organizzative e processi di lavoro diversi.

In alcuni casi la razionalizzazione riguarda la capacità di analisi e controllo dei processi commerciali o di quelli economico finanziari, in ragione della crescente attenzione che essi assumono presso imprese tradizionalmente abituate a focalizzare l'attenzione sulle problematiche tecnico operative.

In un caso la razionalizzazione dei processi di lavoro e l'introduzione di sistemi di valutazione delle loro prestazioni è considerata una risorsa funzionale al passaggio a nuovi sistemi gestionali, da perseguire contestualmente con l'assunzione di una maggiore responsabilità imprenditoriale da parte dei membri più giovani della famiglia proprietaria dell'impresa.

Modelli di analisi dei processi e tecniche di *project management* sono state le tematiche più ricorrenti in questo secondo *cluster* di attività formative.

In alcuni casi essi sono stati affiancati da approfondimenti volti a definire e controllare le prestazioni di alcuni specifici processi, come quelli commerciali. Anche all'interno di questo ambito alla presentazione di metodologie e strumenti ha immediatamente fatto seguito una loro applicazione ai concreti processi di lavoro aziendali.

La definizione del gruppo di partecipanti alle attività formative è stata identificata di volta in volta in funzione della finalità della formazione e dell'ampiezza dei processi di lavoro e delle aree organizzative coinvolte.

In qualche caso, laddove l'obiettivo era quello di introdurre nuove filosofie di gestione o di migliorare uno specifico processo di lavoro, il numero di persone coinvolto nella formazione è risultato più ristretto (il vertice imprenditoriale e/o i responsabili di quelle aree aziendali).

Nelle situazioni in cui ci si proponeva di migliorare la gestione dell'intero processo di erogazione di commesse di notevole complessità tecnica e valore economico, integrando processi di lavoro di natura molto diversa, i gruppi in formazione sono risultati decisamente più numerosi, includendo i referenti di tutte le aree aziendali coinvolte nel progetto di miglioramento.

La formazione ha prodotto un significativo impatto sul funzionamento dei processi di lavoro e dell'organizzazione.

Le metodologie e gli strumenti di *project management*, discussi e sperimentati in ambito formativo, sono stati concretamente applicati nella gestione operativa delle attività aziendali.

Si sono attivate inoltre azioni di revisione nelle procedure di pianificazione e gestione delle commesse; in alcuni casi è stata avviata l'introduzione di cambiamenti organizzativi ai fini di favorire una migliore integrazione interfunzionale (ad esempio tra *engineering* e produzione) dei processi di lavoro coinvolti nella realizzazione di impianti di notevole complessità.

Un ultimo segmento di interventi formativi ha rivolto l'attenzione al sostegno allo sviluppo di una cultura manageriale orientata al coinvolgimento e alla valorizzazione dei collaboratori.

Le imprese cui è stata rivolta questa tipologia di formazione appare maggiormente diversificata rispetto alle precedenti aggregazioni: accanto a realtà che non arrivano a 50 addetti sono infatti presenti anche strutture produttive di dimensioni più ampie, che nella metà dei casi considerati arrivano a superare le 100 unità.

L'elemento comune a questo *cluster* è costituito dal tentativo di introdurre e consolidare modelli di gestione aziendali orientati alla delega e alla assunzione di responsabilità, considerati maggiormente funzionali ad affrontare contesti competitivi che richiedono grande flessibilità e proattività.

Le singole imprese si distinguono per il diverso grado di sviluppo di questi processi: in alcuni casi sono ancora in uno stadio iniziale, in cui i vertici aziendali (ed eventuali ruoli specialistici di gestione delle risorse umane) hanno maturato consapevolezza di queste necessità, ma ritengono di avere in primo luogo bisogno essi stessi di acquisire le conoscenze e abilità necessarie per promuovere un coerente progetto per la loro implementazione; in altre situazioni l'imprenditore o il *top management* stanno attivando un cambiamento orientato a delegare maggiori responsabilità alla prima linea di collaboratori, cercando di favorire una maggiore assunzione di *ownership* nella presa di decisioni (evitando un sovraccarico di gestione operativa ai vertici aziendali), nella collaborazione interfunzionale e nella gestione dei propri collaboratori. Tale processo a volte si accompagna ad un passaggio generazionale nella conduzione dell'impresa.

In una parte delle realtà produttive, di dimensioni relativamente maggiori, sono infine presenti da tempo strategie di cambiamento rivolte ad un progressivo consolidamento di modelli gestionali come quello appena richiamato. In questi casi la formazione si inserisce in un progetto più ampio, con la finalità di potenziare le competenze di ruoli apicali nella gestione dei collaboratori.

Processi di delega e assunzione di *ownership*, *leadership* relazionale, comunicazione e integrazione interfunzionale, *teamwork*, gestione del cambiamento, lettura del contesto e delle dinamiche organizzative, *decision making*, sono state alcune delle tematiche trattate a supporto dell'implementazione di modelli manageriali meno accentrati e più partecipativi.

Anche in questi casi l'approccio è stato comunque molto contestualizzato rispetto alle pratiche presenti all'interno dello specifico contesto.

Il punto di partenza è sempre consistito in un lavoro di analisi con i partecipanti in ordine alle dinamiche di ruolo agite all'interno dei contesti aziendali, alle criticità e all'individuazione di possibili *best practices*, con il fine di collocare gli strumenti teorici di lettura dei comportamenti manageriali in una prospettiva di evoluzione migliorativa, tesa ad allinearli con le nuove necessità gestionali.

A partire da questo approccio, le metodologie e le tecniche manageriali sono state proposte in una logica di progettazione e implementazione del cambiamento, prefigurando le risorse e gli ostacoli da considerare per il loro concreto sviluppo all'interno della specifica realtà organizzativa vissuta dai partecipanti.

All'interno di questa prospettiva si sono inseriti anche momenti di formazione dedicati in modo più specifico al coinvolgimento dei lavoratori, alla gestione delle *performance* e al loro sviluppo professionale (*leadership*, *coaching*, motivazione, gestione dei *feedback*). In queste attività formative sono stati coinvolti figure chiamate a potenziare il proprio profilo manageriale e le relative competenze. All'interno del percorso formativo si è però posta molta attenzione anche all'attribuzione di un ruolo diretto ed attivo al/i soggetto/i chiamato/i a delegare responsabilità e a sostenere l'assunzione di *ownership*, nella consapevolezza che un processo di questo tipo, per produrre risultati efficaci, richiede un cambiamento che investe in modo sostanziale tutti i ruoli coinvolti. Una cura particolare a questo aspetto è stata posta nei contesti in cui il processo di delega di responsabilità era connesso con un passaggio generazionale nella conduzione aziendale.

Le attività formative hanno prodotto un impatto diretto sul funzionamento organizzativo e spesso si sono concluse con l'elaborazione e condivisione di azioni concrete tese ad implementare i cambiamenti ritenuti necessari (definizione di incontri periodici di coordinamento, avvio di *team* di lavoro interfunzionali, attivazione di piani di comunicazione organizzativa, ecc.), con la precisa definizione di scadenze operative, modalità di lavoro e momenti di verifica sui risultati prodotti.

Al di là delle problematiche affrontate, le diverse tipologie di azioni formative appaiono accomunate da alcune caratteristiche, molto apprezzate dalle imprese, che confermano la fattibilità e l'efficacia dell'impianto adottato nell'implementazione di questo progetto.

La prima riguarda l'attenzione posta nella costruzione di uno stretto raccordo tra le attività formative, il contesto aziendale e i processi di cambiamento in atto.

In questo senso, oltre all'utilità di una prima fase di analisi dei fabbisogni, si è rivelato di grande importanza "istituzionalizzare" un servizio formativo che prevedesse come parte integrante del monte ore un incontro iniziale e finale con il coinvolgimento del vertice aziendale, dedicato proprio a mettere a tema (rispettivamente in termini di attese e di valutazione dei risultati) l'impatto operativo della formazione sui percorsi in atto all'interno dell'impresa.

Strettamente connesso con l'aspetto precedente risulta la ricerca di una forte corresponsabilizzazione del vertice aziendale.

Non si tratta semplicemente di ottenere una più o meno forte "sponsorizzazione" dell'iniziativa da parte dell'imprenditore e/o di altre figure che compongono il gruppo dirigente ma di acquisire la corresponsabilizzazione e il coinvolgimento attivo lungo tutta la gestione del servizio erogato.

Al di là della loro partecipazione diretta alle attività formative, legata alla specificità dei singoli progetti e contesti, essi sono stati chiamati ad assumere un ruolo di esplicito presidio in ordine al legame creato tra la formazione e le ricadute all'interno dell'impresa.

Un'altra caratteristica distintiva riguarda la flessibilità dei percorsi formativi adottati in rapporto alle specifiche caratteristiche dei singoli contesti aziendali; tale flessibilità è rintracciabile in primo luogo nelle differenti figure professionali e nei gruppi più o meno numerosi di soggetti cui è stata rivolta la formazione.

Si è proceduto ponendo di volta in volta attenzione ai ruoli e alle figure effettivamente

funzionali a innescare dinamiche di apprendimento di elevata qualità, coerenti con gli obiettivi attesi e in grado di produrre effettive ricadute sul funzionamento organizzativo. La scelta operata è stata quindi quella di individuare in modo mirato i soggetti da coinvolgere nella formazione così da creare le condizioni per favorire il massimo impatto dei risultati formativi sul reale funzionamento dell'organizzazione. Un analogo criterio è stato seguito nella programmazione e gestione delle attività formative: il monte ore a disposizione non è stato irrigidito all'interno di modelli prestabiliti ed uniformi, quindi il suo utilizzo nelle singole imprese è avvenuto con modalità molto diversificate, sia per quanto riguarda la sequenza e l'articolazione delle unità formative proposte, sia per quanto riguarda i *setting* e le metodologie adottate. L'unica preoccupazione che ha guidato la definizione dei percorsi formativi delle singole iniziative è stata rivolta alla ricerca della massima coerenza possibile con gli obiettivi e il contesto di riferimento.

Un ultimo elemento che ha accomunato le azioni formative erogate è il forte intreccio dei contenuti proposti con le esperienze dei partecipanti e i processi di cambiamento in atto/auspicati nel funzionamento aziendale.

In qualche caso la "contestualizzazione dei contenuti" ha riguardato la ricerca di situazioni didattiche appropriate per avvicinarli il più possibile alle problematiche aziendali e all'esperienza dei partecipanti.

In molte situazioni essa si è però spinta fino all'adozione critica e all'adeguamento operativo delle metodologie e degli strumenti proposti dalla formazione per la definizione e implementazione di concrete azioni di cambiamento in impresa.

Il concreto impatto della formazione sulle problematiche del contesto aziendale è del resto anche il risultato maggiormente sottolineato dalle imprese nell'esprimere un'elevata e generalizzata soddisfazione nei confronti delle attività cui hanno partecipato.

In particolare vengono evidenziati:

- l'applicazione di metodologie e strumenti ai processi di cambiamento in atto, con l'elaborazione di materiali caratterizzati da un livello di dettaglio tale da prestarsi ad un effettivo utilizzo in impresa;
- la pianificazione e implementazione di concrete azioni da intraprendere all'interno del contesto aziendale, spesso contraddistinte da una buona definizione operativa;
- l'avvio di un consapevole processo di costruzione di linguaggi e visioni comuni e di comportamenti "virtuosi", da promuovere e monitorare ai fini del perseguimento dei risultati auspicati;
- l'introduzione di cambiamenti organizzativi e/o la ridefinizione di alcuni ruoli per un più efficace perseguimento degli obiettivi di miglioramento.

Al termine di ogni intervento si è proceduto ad una valutazione dell'esperienza con tutti coloro che hanno partecipato direttamente alle attività formative e con i referenti aziendali.

I giudizi espressi appaiono sostanzialmente coincidenti, sia per quanto riguarda gli elevati gradi di apprezzamento e soddisfazione manifestati, sia in relazione con l'auspicio di una riproposizione e diffusione di tali iniziative formative.

Tra i punti di forza da assumere come riferimento e valorizzare nella progettazione e gestione di ulteriori azioni formative viene in primo luogo sottolineato il "taglio consulenziale" adottato; tale definizione viene associata alla messa in pratica delle teorie, delle metodologie e degli strumenti proposti in stretta connessione con la "quotidianità aziendale", ma anche alla possibilità di valutarne i risultati e l'utilità.

Un altro elemento qualificante viene indicato nella flessibilità e personalizzazione dei percorsi formativi, al cui interno si colloca la possibilità di costituire gruppi in formazione relativamente poco numerosi; tale modalità non solo consente di attivare apprendimenti fortemente contestualizzati, ma rende possibile un'effettiva traduzione di quanto viene proposto in concrete azioni di miglioramento da implementare

all'interno dell'organizzazione aziendale, con un potenziale effetto moltiplicatore dei risultati prodotti dalla formazione. Perché questo avvenga è ritenuto essenziale anche un diretto ed elevato coinvolgimento dell'imprenditore e/o di altre figure di vertice all'interno dell'impresa, con un'esplicita assunzione di responsabilità nel raccordo tra formazione e cambiamento organizzativo, che per altro il servizio formativo dovrebbe preoccuparsi di supportare adeguatamente.

Una conferma dell'apprezzamento dei partecipanti e delle imprese viene anche da una diffusa domanda di ulteriore accompagnamento alle azioni di miglioramento attivate, a cominciare da una richiesta di *follow up* in relazione con le iniziative che sono state messe a punto attraverso le azioni formative realizzate.

L'auspicio di un'ulteriore fase di *follow up* coincide spesso con il richiamo, da parte degli attori coinvolti nella formazione, di alcune criticità che dovrebbero essere affrontate in vista di una ulteriore qualificazione del servizio offerto.

Esse sono sostanzialmente riconducibili ad alcune difficoltà incontrate nel conciliare i tempi richiesti dal progetto finanziato con quelli necessari per elevare ulteriormente i risultati potenzialmente associabili alla formazione intrapresa.

Il monte ore complessivo riservato alla formazione è ritenuto in linea di massima adeguato, anche in relazione agli impegni ed ai carichi di lavoro delle figure coinvolte. Tuttavia viene fatto rilevare che la qualità dei risultati prodotti avrebbe potuto essere ancora più elevata se si fosse potuto disporre di un arco temporale più esteso per lo svolgimento delle attività previste. In particolare a giudizio sia dei partecipanti, sia dei fornitori dei servizi formativi, l'estensione dell'arco temporale di erogazione della formazione avrebbe consentito:

- tempi meno "compressi" per la progettazione di dettaglio e l'attivazione delle attività formative³⁵;
- una maggiore distanza tra un incontro di formazione e l'altro, per avere una più ampia possibilità di riflettere su quanto appreso e applicarlo all'interno del contesto lavorativo;
- un *follow up* finale in grado di offrire una valutazione più adeguata circa la messa in atto e l'impatto in impresa di quanto acquisito e progettato attraverso la formazione.

Un allargamento della prospettiva temporale, dal punto di vista dei *provider* della formazione, potrebbe essere eventualmente accompagnato da un incremento di ore da includere nel servizio erogato, come attività di *follow up* delle azioni intraprese all'interno del contesto organizzativo, in modo da sviluppare ancora più compiutamente il modello di supporto allo sviluppo delle competenze all'interno delle imprese.

I riscontri estremamente positivi delle esperienze realizzate hanno spinto molte imprese a porre il problema della necessità di "dare continuità" ad un'offerta formativa come quella proposta. Alcune PMI hanno infatti sottolineato come il progetto abbia costituito per loro l'occasione di entrare in contatto con delle *business school* con cui, per realtà produttive con le loro caratteristiche, non è sempre facile sviluppare congrue opportunità di collaborazione.

Alcune imprese hanno provveduto autonomamente a investire risorse aggiuntive per proseguire l'attività avviata attraverso l'iniziativa formativa; altre, pur interessate a farlo, non sono state in grado di sostenere con risorse proprie una collaborazione per dare adeguato supporto ai processi di cambiamento in atto.

Infine, per alcune realtà aziendali sono state trovate forme di interazione più circoscritte, per cercare di mantenere comunque aperta una comunicazione con gli interlocutori con cui si è avuto modo di lavorare proficuamente in questa occasione.

³⁵ A cui, come abbiamo visto al paragrafo 3.2, sono ascrivibili anche la rinuncia ad usufruire della formazione da parte di alcune imprese

Complessivamente sembra comunque emergere la necessità di trovare modalità adeguate per sostenere e alimentare un *network* tra PMI e *expertise* tecnico professionali in grado di accompagnare i processi di sviluppo di competenze manageriali, in modo da dare continuità ad un'offerta formativa di qualità nel territorio. Senza una prospettiva di questo tipo le produttive relazioni innescate attraverso questo progetto rischiano di allentarsi, facendo venir meno il sostegno di cui avrebbero bisogno molte piccole imprese impegnate ad affrontare processi di cambiamento indispensabili per rimanere competitive.

Il consolidamento di un sistema formativo come quello prefigurato in questa esperienza appare, in virtù della ricchezza dei risultati sinteticamente descritti in precedenza, la sfida a cui ci pone di fronte il progetto "*Cultura manageriale e passaggio generazionale*".

4. Consolidare un sistema
formativo per lo
sviluppo delle
competenze
manageriali nelle PMI

4.1 Sviluppare competenze nelle PMI

Nei capitoli precedenti è stato presentato un percorso di messa a punto e sperimentazione di un servizio formativo per lo sviluppo delle competenze manageriali all'interno delle PMI.

Nel primo capitolo abbiamo diffusamente presentato le ragioni che hanno spinto Assolombarda a promuovere e sostenere iniziative di formazione sulle competenze manageriali per le PMI.

La loro presenza costituisce una risorsa fondamentale per affrontare i nuovi contesti competitivi che si sono andati delineando con la diffusione delle tecnologie digitali e la globalizzazione dell'economia, resi ancor più difficili dal lungo periodo di recessione seguito alla crisi del 2009.

Nello stesso tempo i tradizionali modelli di formazione manageriale fanno fatica a intercettare e rispondere esaurientemente ai fabbisogni presenti in queste imprese, soprattutto in quelle di minori dimensioni.

Superare questa discrasia appare particolarmente importante per lo sviluppo del sistema economico milanese e lombardo, caratterizzato da un'elevata presenza di imprese di piccole dimensioni, spesso a carattere familiare³⁶.

Il modello formativo proposto nel secondo capitolo parte dal presupposto che la formazione rivolta alle PMI, per essere efficace, debba assecondare le modalità con cui tradizionalmente si producono e sviluppano le competenze al loro interno.

Le nuove problematiche che le figure professionali incontrano nelle loro pratiche lavorative rappresentano il punto di partenza che innesca la ricerca di adeguate soluzioni operative e, per questa via, il contestuale sviluppo delle risorse professionali necessarie alla loro messa in opera.

Una proposta formativa per le PMI dovrà pertanto essere strettamente collegata con processi di cambiamento in atto nelle specifiche realtà produttive e con lo sviluppo dei fabbisogni di competenze manageriali necessarie ad implementarli e presidiarli.

Coerentemente con questo approccio è stato messo a punto un servizio formativo customizzato per ogni singola impresa; tale servizio prevede un'analisi dei fabbisogni che, partendo dalle evoluzioni in atto nel contesto aziendale, orienti i referenti dell'impresa a individuare i processi manageriali da introdurre e/o migliorare e le conseguenti competenze da sviluppare, cui far seguire un'azione formativa orientata all'acquisizione di nuove conoscenze e capacità, volte ad implementare i cambiamenti in atto in impresa.

La definizione di un servizio formativo coerente con le specificità dei contesti delle PMI (e le modalità di apprendimento che li caratterizzano) non rappresenta tuttavia una condizione sufficiente per promuovere un esteso sviluppo delle competenze manageriali all'interno di queste realtà.

È necessario che tale attività trovi la sua collocazione all'interno di un sistema di offerta formativa territoriale in grado di assicurare la sua concreta diffusione presso il tessuto delle PMI locali, nel rispetto delle caratteristiche peculiari e di adeguati standard di qualità.

Nel contempo l'offerta formativa dovrà prevedere condizioni di erogazione delle prestazioni tali da rendere sostenibile una sua messa a regime all'interno del territorio, per caratterizzarsi come uno dei servizi strategici a supporto dello sviluppo delle PMI.

³⁶ Cfr. i grafici 1 e 2 presentati nel capitolo 1

4.2 Creare un'offerta formativa territoriale

Le PMI manifatturiere costituiscono un'importante componente del sistema economico territoriale. La loro esposizione alla concorrenza internazionale, dove si trovano spesso a fare i conti con strutture d'impresa più funzionali ad affrontare le nuove richieste del mercato globale, rendono particolarmente importante la diffusione di sistemi di cultura manageriale all'altezza delle sfide che sono chiamate ad affrontare.

Con il progetto “*Cultura manageriale e passaggio generazionale*” si è inteso prefigurare un sistema territoriale di offerta formativa rivolto alla diffusione delle competenze manageriali nelle PMI manifatturiere.

In particolare ci si proponeva l'obiettivo di:

- verificare l'efficacia dell'impianto formativo utilizzato per favorire lo sviluppo delle competenze all'interno delle imprese, con particolare riferimento a quelle più piccole che normalmente incontrano maggiori difficoltà nell'usufruire di questo tipo di servizi;
- acquisire elementi di riflessione sulle condizioni per una possibile riproposizione dell'offerta formativa sperimentata, nella prospettiva di consolidare un sistema territoriale funzionale a sostenere la diffusione e lo sviluppo di una adeguata cultura manageriale nelle PMI.

Il progetto ha coinvolto 20 piccole e medie imprese e 3 *business school* e società di consulenza formativa; sono stati predisposti e realizzati 20 percorsi formativi aziendali e complessivamente sono state erogate 536 ore di formazione. Il progetto ha visto il coinvolgimento di imprenditori, dirigenti, quadri e altre figure apicali presenti nelle imprese, per un totale di 90 partecipanti.

I risultati presentati nel terzo capitolo documentano gli esiti estremamente positivi dell'iniziativa: le attività formative hanno prodotto l'acquisizione di nuove conoscenze ed abilità, ma soprattutto hanno contribuito ad implementare concrete azioni di miglioramento all'interno delle imprese in cui sono state realizzate. Vi è stato un elevato gradimento sia da parte dei partecipanti, sia da parte dei referenti aziendali che ha determinato da parte delle imprese la richiesta di riproporre questa tipologia di servizi formativi in futuro.

L'esperienza realizzata consente anche di definire alcune caratteristiche che dovrebbero costituire gli elementi distintivi su cui consolidare nel tempo un efficace sistema territoriale di offerta formativa per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI³⁷:

- una *governance* funzionale a creare e mantenere un *network* che favorisca il raccordo tra PMI e fornitori di formazione manageriale e consenta l'erogazione di servizi formativi coerenti con i processi di sviluppo delle competenze in queste tipologie di imprese;
- un modello formativo centrato su una stretta connessione tra i processi di cambiamento in impresa e lo sviluppo delle competenze manageriali necessarie ad implementarli;
- una modalità di costruzione dell'offerta formativa orientata a selezionare *provider* di formazione manageriale di comprovata qualità;
- l'utilizzo di formatori che combinano un'elevata *expertise* di contenuto con un'adeguata *seniority* nell'accompagnamento di processi di cambiamento all'interno delle imprese;
- una valutazione dei risultati che non si limiti a considerare l'acquisizione di conoscenze e abilità, ma allarghi l'orizzonte all'impatto prodotto dal loro utilizzo all'interno delle pratiche lavorative e delle azioni di miglioramento attivate nelle imprese.

Gli esiti del progetto mettono a disposizione un solido *know how* per il consolidamento di un sistema formativo efficace e sostenibile.

³⁷ Per una loro descrizione di dettaglio si veda il capitolo 3

Rimane aperta la riflessione circa la possibilità di valorizzarlo e integrarlo all'interno dei meccanismi e delle logiche che presidono la gestione dei canali di finanziamento della formazione.

4.3 Consolidare un sistema formativo

La natura sperimentale del progetto ha reso possibile il superamento di molti vincoli che abitualmente caratterizzano l'erogazione di iniziative di formazione finanziata.

Il consolidamento di un sistema di offerta formativa come quello appena descritto richiede la definizione di un'adeguata consonanza tra le logiche ed il sistema di vincoli che guidano l'erogazione della formazione finanziata e le modalità di sviluppo e implementazione degli interventi in contesti come le PMI.

Un orientamento "consulenziale" alla formazione richiede un percorso formativo in grado di integrare organicamente al proprio interno momenti e *setting* formativi:

- rivolti alla presentazione e rilettura critica, alla luce delle esperienze dei partecipanti, di modelli e metodologie utili a attivare percorsi e pratiche innovative all'interno dei propri contesti lavorativi (più facilmente gestibili anche a livello interaziendale);
- dedicati al supporto critico alla loro implementazione nelle specifiche pratiche aziendali (in questo caso decisamente improntati ad un'ottica consulenziale).

Nelle esperienze realizzate è emersa l'esigenza, in una logica di riproposizione migliorativa dei servizi formativi erogati, di approfondire le condizioni per il presidio metodologico e l'integrazione di questi due aspetti.

In questa prospettiva si potrebbero recuperare anche le sollecitazioni poste da alcune imprese circa la possibilità di includere, all'interno di un impianto formativo customizzato come quello sperimentato positivamente, anche eventuali momenti di approfondimento e confronto interaziendale con altre realtà produttive che stanno affrontando le stesse problematiche di cambiamento.

L'affinamento metodologico dell'impianto formativo non può tuttavia prescindere dalla definizione, anche sul piano istituzionale, di dispositivi in grado di riconoscere e finanziare servizi formativi integrati (analisi dei fabbisogni, momenti più tradizionali di formazione, attività di accompagnamento) coerenti con la peculiarità e la natura dei processi di sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI.

La sperimentazione realizzata evidenzia la necessità di orientarsi verso un'impostazione che preveda il finanziamento di progetti territoriali organici e unitari, affidati ad una *governance* in grado di:

- raccogliere e aggregare la domanda (spesso inespressa) delle piccole e medie imprese;
- raccorderla con un'offerta formativa di elevato profilo;
- presidiare l'erogazione dei servizi formativi verificandone puntualmente la qualità ed efficacia;
- porsi come interlocutore dei soggetti istituzionali nella valutazione complessiva dell'impatto delle attività formative sul potenziamento delle competenze manageriali e sul sostegno ai processi di cambiamento e sviluppo delle PMI.

Si tratta di lavorare in questa direzione, raccogliendo le indicazioni di quanto sperimentato per verificare la possibilità di mettere a sistema dispositivi di finanziamento della formazione coerenti con la natura dei problemi da affrontare e la qualità dei servizi da erogare. Consolidare un servizio formativo adeguato ai fabbisogni di competenza presenti nelle PMI appare del resto un obiettivo di estrema rilevanza per favorire la diffusione di una cultura manageriale all'altezza delle sfide competitive con cui il territorio milanese e lombardo è chiamato a confrontarsi per confermare la propria posizione tra le aree europee caratterizzate da elevati livelli di benessere economico e sociale.

Hanno promosso e coordinato il progetto “Cultura manageriale e passaggio generazionale”:



Le aziende coinvolte nel progetto:

BCS S.p.a.

Castel S.r.l.

Chemical Roadmaster Italia S.a.s.

Co.MI. S.r.l.

Dal Cin Gildo S.p.a.

DISA

Fluid-o-tech S.r.l.

Formevet S.r.l.

Hydroservice S.p.a.

L.I.P. S.p.a.

Lisap Laboratori Cosmetici S.p.a.

Material Handling S.p.a.

Meccanica Vimercati Srl

Membrane Srl

MotorLift S.r.l.

Pavone Sistemi Srl

Pozzoli S.p.a.

S.A.B.A. Spa

Stael Srl

Status Srl

Hanno contribuito alla realizzazione del progetto:

Promozione e supervisione del progetto:

Alessandro Spada (Assolombarda)
Pierangelo Angelini (Assolombarda)
Chiara Manfreda (Assolombarda)
Massimo Bondi (ALDAI - Federmanager)
Silvia Romagnoli (ALDAI - Federmanager)

Direzione e coordinamento:

Silvia Massari (Ecole)

Promozione, assistenza alle imprese, coordinamento operativo:

Antonella Bassu (Assolombarda)
Paola Gajo (Assolombarda)
Elisa Marchini (Assolombarda)
Stefano Tosoni (Ecole)

Consulenza e supervisione metodologica:

Marco Guerri (consulente Ecole)
Giuseppe Porzio (consulente Ecole)

Rilevazione dei fabbisogni presso le imprese:

Paolo Cassina
Roberto Ceccarelli
Cristina Marcenaro
Paolo Milani

Referenti dei soggetti attuatori della formazione:

Roberta Geusa (Istud)
Daniela Rizzo (MIP)
Anna Forciniti (Core Consulting)

Il progetto è stato finanziato da Fondirigenti, si ringraziano per la collaborazione Domenico Barone e Raffaella Maccherani.

Un ringraziamento particolare al Professore Federico Butera.

www.assolombarda.it

www.farvolaremilano.it

www.assolombardanews.it

Twitter: [@assolombarda](https://twitter.com/assolombarda)

LinkedIn: [company/assolombarda](https://www.linkedin.com/company/assolombarda)

Youtube: [AssolombardaTV](https://www.youtube.com/AssolombardaTV)

Instagram: [@assolombarda](https://www.instagram.com/assolombarda)