

# ENTREPRISE LIEU SAVANT

## CONOSCENZA E APPRENDIMENTO NELLE IMPRESE

Prog. FSE 2002 Rif. 876/Rer Ob.3 A1

## RAPPORTO DI RICERCA



## INDICE

<b>1. La ricerca</b>	
1.1. Il report.....	pag. 5
1.2. Il progetto.....	pag. 5
<b>2. L'impresa è un "buon luogo" di apprendimento?</b>	
2.1. Presupposti teorici della ricerca.....	pag. 15
2.2. La figura del tutor aziendale.....	pag. 20
2.3. La convenienza per l'impresa e per il sistema sociale.....	pag. 21
<b>3. Come si valuta</b>	
3.1. Il modello di riferimento.....	pag. 25
3.2. Le variabili interpretative e lo strumento.....	pag. 31
<b>4. La sperimentazione</b>	
4.1. Il campione di analisi.....	pag. 39
4.1.1. Imprese con requisiti di eccellenza.....	pag. 40
4.1.2. Composizione delle Risorse Umane.....	pag. 42
4.2. Mappa di lettura del potenziale "learning" delle imprese...	pag. 47
4.3. Best practices.....	pag. 52
<b>5. Conclusioni</b>	
5.1. Una fotografia delle imprese analizzate.....	pag. 63
5.2. I percorsi possibili di miglioramento.....	pag. 67
<b>Appendice 1 – strumento di rilevazione.....</b>	<b>pag. 75</b>
<b>Riferimenti bibliografici.....</b>	<b>pag. 91</b>



## 1. La ricerca

### 1.1. Il Report

Il presente Report espone i risultati prodotti all'interno del progetto "*Entreprise Lieu Savant: conoscenza e apprendimento nelle imprese*", approvato e co-finanziato da FSE e Regione Emilia-Romagna.

Di seguito verranno presentati i presupposti sui quali si è costruita la ricerca, gli obiettivi perseguiti e l'impostazione metodologica messa a punto; verranno poi sintetizzati i risultati delle rilevazioni realizzate presso le aziende e le indicazioni operative emerse in merito alle possibili azioni da intraprendere per portare le imprese ad essere adeguate all'esercizio e consapevoli della funzione di "luogo di apprendimento" che sempre di più le riguarda.

### 1.2. Il progetto

#### ✦ *Il progetto di ricerca*

La ricerca in oggetto, partendo dalla considerazione delle caratteristiche di mutevolezza ed instabilità dell'attuale scenario socio-economico, si è voluta soffermare in particolare sulle caratteristiche delle imprese che sono in grado di mantenersi competitive e di soddisfare le esigenze di innovazione, capitalizzando e riproducendo le proprie conoscenze. Saper modificare costantemente i propri assetti, i processi interni e

quelli di scambio con l'ambiente esterno, divengono infatti condizioni strategicamente rilevanti per il successo di ogni realtà organizzativa che voglia mantenersi competitiva all'interno del proprio sistema di riferimento.

#### ✦ *Obiettivi*

La ricerca si è posta l'obiettivo di validare l'iniziale ipotesi secondo la quale, a fronte di una relazione complessa che sussiste tra organizzazione ed apprendimento, l'impresa non è per sua natura sede formativa, ma perché possa essere considerata tale deve crearsi una correlazione di fattori strategici che contribuiscono a caratterizzarla come "sistema aperto ed apprendente". Il presupposto pertanto è che l'impresa debba configurarsi prima di tutto come un "buon luogo", dal punto di vista della qualità dei processi produttivi, degli assetti tecnologici, dell'organizzazione del lavoro, della valorizzazione del capitale umano, ma che queste sole caratteristiche non siano sufficienti ad identificare le dimensioni che portano l'azienda stessa a configurarsi come potente contesto di apprendimento.

L'intervento di ricerca ha quindi voluto indagare le modalità e le condizioni attraverso cui le aziende eccellenti producono e trasferiscono conoscenza, in particolare attraverso l'identificazione e l'estrazione di buone pratiche agite nei contesti di lavoro in quanto esperienze di formazione continua, nell'ottica della valorizzazione dell'impresa come sede di apprendimento potente. In seconda istanza, in relazione agli output emersi nella fase di analisi sul campo, è stato elaborato

un modello riproducibile di sensibilizzazione per la valorizzazione dell'impresa in quanto sede formativa ed in particolare del ruolo di tutor aziendale, figura chiave per la facilitazione dei processi di comunicazione e trasferimento di conoscenza all'interno della stessa realtà organizzativa.

✦ *Risultati raggiunti*

In sintesi, in relazione ai principali obiettivi del progetto, i risultati maggiormente significativi sono stati raggiunti in termini di:

- ⇒ definizione di una metodologia e di uno strumento di indagine in grado di mappare l'impresa in quanto luogo formativo;
- ⇒ sperimentazione su un campione di imprese della metodologia messa a punto;
- ⇒ messa in trasparenza delle pratiche di eccellenza riscontrate nelle realtà organizzative analizzate per la valorizzazione dell'impresa come luogo di apprendimento;
- ⇒ messa in luce di esigenze e fabbisogni dell'impresa per la predisposizione di possibili interventi di miglioramento ad hoc;
- ⇒ elaborazione di un modello condiviso di valorizzazione dell'impresa come luogo di apprendimento ed in particolare delle figure che, al suo interno, contribuiscono ai processi di trasferimento di conoscenza;
- ⇒ sensibilizzazione nei confronti di nuovi spazi di valorizzazione del capitale dell'impresa, sia dal punto di vista delle conoscenze che da quello delle risorse umane.

✦ *Promotori e partner*

Il progetto "*Entreprise lieu savant*", co-finanziato da FSE (Ob.3A1) e Regione Emilia Romagna a partire dall'autunno del 2002, è stato realizzato da Ecipar Emilia Romagna in partenariato con IAL Emilia Romagna, e con il sostegno degli enti promotori dell'attività, individuati nel caso specifico in CNA Emilia Romagna e CISL Emilia Romagna.

Inoltre, il progetto è stato sviluppato e gestito in parallelo al progetto "*KOINE': apprendere nelle comunità di pratiche: trasferimento delle competenze e del sapere dai lavoratori esperti ai giovani neoassunti*", a titolarità IAL ER, anch'esso finanziato dalla Regione Emilia Romagna attraverso il FSE 2002 (ob.3 Fondi Reg.Att.Dir. Rif. PA 1226/Rer - Rif. Integrazione i96).

Il collegamento tra i due progetti risulta esplicito già dalla stretta complementarità presente tra le rispettive finalità: concepire l'impresa come luogo atto a favorire i processi di apprendimento e di formazione significa, infatti, anche entrare nei processi reali di trasferimento delle conoscenze così come essi si attuano tra chi possiede e chi deve acquisire conoscenze ed expertise specifiche di quel lavoro in quel contesto (obiettivo specifico del progetto Koinè). Tale collegamento non è stato esplicitato in termini formali (presentazione di un progetto integrato), ma costruito nel tempo in termini sostanziali: le due azioni sono state co-progettate e gestite in maniera integrata, determinando così per entrambi un valore di impatto decisamente più alto.

#### ✦ *Organi di governo e coordinamento attività*

Le attività realizzate sono state costantemente presidiate da due principali organi di governo e monitoraggio, costituiti in fase di avvio:

- Un *Comitato di Monitoraggio* composto dal Responsabile di Progetto e da rappresentanti di Ecipar Emilia Romagna, IAL Emilia Romagna, A.E.R.L (Regione Emilia Romagna), CNA Federazione Regionale dell'Emilia Romagna e Gain Club, con il compito di supervisionare le fasi di svolgimento del progetto e valutare risultati raggiunti e prodotti realizzati.

- Un *Gruppo Operativo di Progetto* composto da esperti Ecipar e IAL, che si è occupato della supervisione dei lavori e del mantenimento dei rapporti tra i partner di progetto, coordinando le attività dei gruppi di lavoro individuati.

Le diverse attività previste sono state realizzate da un team di esperti che sono intervenuti di volta in volta, in relazione alle specifiche competenze richieste nelle diverse fasi del progetto, sotto la supervisione di un coordinatore interno al gruppo di lavoro.

#### ✦ *Tempi di realizzazione*

Le attività di ricerca avviate a ottobre 2002 si sono concluse a luglio 2004 con la realizzazione di un unico convegno finale per la diffusione dei risultati raggiunti nell'ambito dei due progetti "*Entreprise lieu savant*" e "*Koinè*".

## *Fasi di realizzazione*

La ricerca si è articolata secondo le seguenti fasi di realizzazione:

### *Fasi 1 e 2*

#### *Messa a punto e sperimentazione del modello*

##### ✦ *Attività preparatorie e promozione progetto*

Come è già stato più volte ricordato, il progetto si basa sulla convinzione, da dimostrare operativamente, che perché l'impresa possa essere riconosciuta contesto di apprendimento potente debbano sussistere in essa determinate condizioni che le permettano di configurarsi in primis come "sistema di eccellenza".

Al fine di condividere sia all'interno del team di lavoro che con il principale partner di progetto questa convinzione, e più in generale il modello teorico di riferimento sotteso alle successive attività di impostazione metodologica e analisi sul campo, è stato realizzato un ciclo di seminari rivolti a consulenti e facilitatori, tenuti da esperti del settore, in quanto occasioni di stimolo alla riflessione ed al confronto, in relazione ad una serie di tematiche strettamente interconnesse con l'oggetto della successiva analisi: i processi di apprendimento *on the job*, l'esistenza di comunità di pratiche, il rapporto tra apprendimento individuale ed organizzativo, la *learning organization*, il ruolo formativo dell'impresa. Risultato di queste occasioni di scambio e condivisione è stato quindi il consolidamento di una comune base conoscitiva,

fondamentale per la successiva fase di impostazione metodologica di entrambi i progetti.

Secondo i presupposti teorici illustrati, è stato valutato utile ed opportuno individuare il campione di analisi all'interno del gruppo di imprese già coinvolte nell'ambito del Repertorio delle Imprese Eccellenti dell'Emilia Romagna, come garanzia della presenza di determinate correlazioni tra fattori strategici, in termini di processi organizzativi e produttivi.

Il gruppo di lavoro ha poi svolto un'attività di sensibilizzazione individuale verso il campione prescelto, contattando le aziende potenzialmente interessate per la presentazione del progetto e del modello di intervento.

#### ✦ *Definizione del modello di analisi e dello strumento*

Il modello e lo strumento di analisi messi a punto nell'ambito del progetto verranno dettagliatamente analizzati nei capitoli successivi. Possiamo però anticipare fin da ora che, per la validazione dell'ipotesi precedentemente illustrata, la logica utilizzata per la messa a punto del modello di analisi si è basata sull'individuazione di due principali dimensioni da misurare e valutare in maniera integrata: da un lato come e quanto l'organizzazione, per sua natura, è in grado di gestire e veicolare conoscenze e informazioni sia al suo interno sia verso l'esterno, dall'altro le modalità intenzionalmente adottate dalla stessa per la diffusione delle informazioni, l'organizzazione del lavoro, la pianificazione di interventi di formazione continua e di percorsi professionali per le risorse umane, la facilitazione del processo di

trasferimento attraverso la presenza di specifiche figure dedicate.

L'elaborazione degli strumenti di analisi è stata guidata anche dalla volontà di massimizzare le esperienze sviluppate sul campo da Ecipar negli ultimi anni: pertanto è bene chiarire che il prodotto elaborato si è basato anche sugli strumenti di rilevazione messi a punto nell'ambito di precedenti ricerche, al fine di procedere da una prima analisi globale dell'organizzazione aziendale, alla valutazione più approfondita di una serie di variabili centrate sui processi di trasferimento e apprendimento.

#### ✦ *Elaborazione dati e produzione output*

L'approccio alle aziende costituenti il campione ha privilegiato un lavoro orientato all'analisi di caso, realizzato in profondità e di natura primariamente qualitativa. Una volta concluse le rilevazioni sul campo per la validazione del modello è stato possibile sistematizzare le informazioni raccolte rispetto alle realtà imprenditoriali indagate, dedicando particolare risalto alle pratiche eccellenti riscontrate per quanto riguarda processi di formazione ed apprendimento attivati in impresa.

Tutti gli output dell'analisi sono descritti nel presente Report.

### *Fase 3*

#### *Progettazione*

##### *✦ Il modello di sensibilizzazione*

Sulla base degli output emersi dall'analisi sul campo il gruppo di lavoro ha messo a punto un modello di sensibilizzazione corredato da alcuni supporti informativi per la valorizzazione dell'impresa in quanto sede formativa nei confronti dei diversi attori del sistema che, ciascuno in riferimento alla propria area di competenza, possono contribuire alla diffusione di una cultura dell'apprendimento continuo *on the job*. All'interno del modello particolare risalto è stato assegnato da un lato all'utilizzo delle informazioni relative alle buone pratiche rilevate in azienda, in quanto concrete testimonianze dell'attuazione di processi di apprendimento continuo con cui confrontarsi, dall'altro alla presenza ed al ruolo esercitato dal tutor aziendale nella facilitazione dei processi di comunicazione e trasferimento.

### *Fase 4*

#### *Diffusione dei risultati*

L'obiettivo centrale della quarta ed ultima fase del progetto è stato quello di realizzare un insieme significativo di azioni di pubblicizzazione e diffusione dei risultati della ricerca, rivolgendosi a tutti gli attori del sistema coinvolti nel processo di valorizzazione dell'impresa come sede formativa e di diffusione in azienda di "una cultura dell'apprendimento continuo". Il percorso svolto ed i risultati complessivamente raggiunti

nell'ambito dei due progetti "*Entreprise lieu savant*" e "*Koinè*" verranno presentati in un unico convegno conclusivo che si svolgerà a Bologna nel mese di luglio 2004.

✦ *Sito web*

In particolare, in relazione agli output di progetto, è stato realizzato un sito web a supporto delle attività di condivisione di informazioni e materiali prodotti, anche nell'ottica del trasferimento di esperienze eccellenti e di capitalizzazione delle informazioni raccolte riguardo alle funzioni di tutoring. Il sito, che viene implementato in itinere, contiene, oltre ai materiali elaborati nell'ambito del progetto stesso, diversi link che possono essere stimolo all'approfondimento delle aree tematiche affrontate, divenendo canale d'accesso a ulteriori fonti informative e bibliografiche relative all'apprendimento in azienda ed alle comunità di pratiche; funge inoltre da mezzo di scambio e comunicazione tra le aziende e le strutture di consulenza/facilitazione, coinvolte in una logica di azioni a supporto dello sviluppo locale.

## 2. L'impresa è un "buon luogo" di apprendimento?

### 2.1. Presupposti teorici della ricerca

*"Per le aziende che si muovono nello scenario della knowledge economy e devono affrontare le sfide della competizione globale, l'investimento sulle competenze diventa un'esigenza vitale ed esso stesso un fattore critico di successo, per il mantenimento duraturo nel tempo di un vantaggio competitivo e per la generazione di un differenziale distintivo rispetto ai concorrenti"<sup>1</sup>.*

In questo scenario si inquadra il ruolo strategico che l'apprendimento ha assunto nel contesto attuale. Sviluppo organizzativo, innovazione e capitalizzazione delle conoscenze risultano essere dimensioni di rilevanza strategica per l'adattabilità e la competitività dell'impresa. Si parla di organizzazione apprendente (*learning organization*), di economia dell'apprendimento (*learning economy*), di impresa come contesto formativo. L'apprendimento emerge come fattore strategico per il successo dell'impresa.

Risulta sempre più importante che le imprese riescano a produrre, riprodurre e trasferire conoscenza sia al loro interno, che verso l'esterno; questo processo è fondamentale nel perseguimento di un successo sostenibile nel tempo.

Ma qual è, in sostanza, la relazione esistente allo stato attuale tra impresa ed apprendimento? L'impresa può essere sempre e incondizionatamente considerata un luogo di apprendimento per i lavoratori, o sussistono delle condizioni particolari che la caratterizzano a pieno titolo come un "agente formativo"?

La tematica è tutt'altro che scontata, considerando che da più parti si sostiene che l'impresa è un contesto adeguato alla formazione (e quindi in grado di sviluppare e favorire apprendimenti) sempre e comunque, per il solo fatto di esistere come luogo di lavoro e di produzione. La conseguenza di una simile considerazione è che l'impresa è di per sé abilitata come luogo formativo perché in essa avverrebbe una trasmissione di capacità, di conoscenze e di abilità tra "maestri" ed "apprendisti".

Nella realtà ciò che si può vedere è che, innanzitutto, tale trasmissione non sempre avviene, e che quando avviene non sempre è realizzata nei modi più efficaci, più qualificati e più congruenti con le esigenze competitive (ad esempio, dal punto di vista dei tempi di apprendimento). Inoltre, l'apprendimento in impresa non può essere limitato alla sola trasmissione di competenze specifiche ma impatta su molteplici dimensioni del sapere: la partecipazione ad un gruppo, l'accesso alle informazioni, la presa di decisioni, l'acquisizione di autonomia e responsabilità. Sono tutte dimensioni importanti entro le quali si colloca la crescita degli individui e, di conseguenza, il riconoscimento pieno dell'impresa come luogo di apprendimento.

Queste osservazioni permettono di introdurre il presupposto teorico da cui prende origine la ricerca: a fronte di una relazione complessa che sussiste tra organizzazione ed apprendimento, l'impresa non è per sua natura sede formativa.

Perché ciò avvenga, ovvero perché l'impresa possa essere riconosciuta contesto di apprendimento potente, è necessario che sussistano determinate condizioni, derivanti dalla correlazione tra diversi fattori strategici, la cui sinergia permetta il configurarsi dell'impresa come "sistema di eccellenza"; in altre parole, perché l'impresa possa configurarsi come luogo di apprendimento, essa non può prescindere dall'essere un "buon luogo", dal punto di vista della qualità dei processi produttivi, degli assetti tecnologici, dell'organizzazione del lavoro, della valorizzazione del capitale umano.

Questo assunto è ancor più vero se si riflette su come, allo stato attuale, si è modificato il concetto di "apprendimento on-the-job" che non va inteso come un processo autonomo, ma piuttosto come un prodotto del funzionamento cognitivo di tutte le attività che l'organizzazione ordinariamente svolge:

*"non vi è un tempo in cui l'organizzazione "lavora " ed un altro, magari residuale, in cui "si ferma ad apprendere "; vi è invece la continua necessità che l'apprendimento avvenga durante il funzionamento, che il dispositivo produttivo coincida con il dispositivo cognitivo"<sup>2</sup>;*

Pertanto, l'individuazione di un'impresa come "buon luogo di apprendimento" passa dalla preliminare valutazione dei suoi requisiti in quanto "sistema eccellente"; possiamo definire eccellente "un'impresa capace di ottenere, in numerosi ambiti, risultati duraturi superiori a quelli ottenuti dalla maggior parte delle altre imprese"<sup>3</sup> e in grado di generare Valore per gli interlocutori di riferimento dell'azienda.

Per ottenere risultati superiori e duraturi occorre realizzare pratiche superiori (modi di operare dell'azienda, scelte organizzative, modalità di gestione, ...) distribuite in maniera significativa in molti ambiti aziendali.

Per generare Valore l'impresa deve creare ricchezza secondo un'accezione allargata secondo cui, oltre la "proprietà", i destinatari sono rappresentati dai diversi *stakeholder*, ovvero i clienti, i dipendenti e la comunità locale.

Si parla in tal modo di impresa di successo come quella capace di generare - in senso più lato - valore per i detentori di interesse dell'azienda. L'impresa è vista come soggetto che assume delle responsabilità verso altri, e il valore diventa il metro di valutazione del risultato conseguito da un'organizzazione in modo più ampio e socialmente significativo. Un'azienda orientata sui profitti a breve termine può generare tali profitti a scapito dell'innovazione dei suoi prodotti, della sicurezza dei suoi dipendenti e della salubrità dell'ambiente che la circonda; il suo bilancio economico sarà anche positivo ma il bilancio per i suoi interlocutori di riferimento (*stakeholder*) e, su tempi più lunghi, per la stessa proprietà, sarà senz'altro negativo.

L'impresa che può essere definita eccellente secondo i criteri sopra elencati possiede i pre-requisiti necessari ad agire una funzione di "ambiente di apprendimento" nei confronti di se stessa e del sistema di riferimento; in particolare, può determinare generazione e diffusione di *innovazione e conoscenza*, sviluppo di *apprendimento organizzativo*, creazione di *capitale relazionale* nei e tra i sistemi locali, può - in sintesi - essere davvero "sede formativa".

Quali sono, allora, le modalità e le caratteristiche attraverso cui le aziende eccellenti producono e trasferiscono conoscenza? E' possibile individuare un modello replicabile?

La ricerca indaga le condizioni che possono permettere di definire tale modello; in generale, esso sarà orientato alla formalizzazione e diffusione delle conoscenze attraverso l'esistenza di una memoria organizzativa, all'adozione di metodologie di rete a supporto dell'organizzazione del lavoro, alla predisposizione di sistemi utenti capaci di disciplinare e di ottimizzare gli accessi alle conoscenze. Ed ancora, affinché le conoscenze formalizzate assumano valore e significato quando vengono acquisite ed utilizzate dalle persone che possono apprenderle, a livello individuale e collettivo (il gruppo, la squadra, l'intera impresa), sarà necessaria la presenza di uno stile di leadership che attui processi di delega, di una gestione delle risorse umane finalizzata alla valorizzazione del capitale umano, di una cultura organizzativa orientata alla cooperazione, al lavoro di gruppo, al riconoscimento della presenza di comunità di pratiche all'interno dell'organizzazione.

Per l'impresa risulta inoltre fondamentale identificare ruoli specifici di presidio di tali azioni, figure che supportino il processo di sviluppo organizzativo, complessivamente inteso; il tutor aziendale è colui che è in particolare rivolto alla gestione e valorizzazione delle risorse umane.

## *2.2. La figura del tutor aziendale*

Il tutor aziendale costituisce una delle figure chiave in un'organizzazione che apprende, si modifica e si sviluppa, configurandosi come sistema aperto. Anche in questo caso risulta però necessario avanzare una precisazione: così come l'impresa, per essere considerata contesto di apprendimento potente per chi la abita, deve presentare caratteristiche particolari, allo stesso modo il tutor aziendale, per rivestire il ruolo di figura chiave nei processi di sviluppo del sistema impresa, deve avere determinate peculiarità, ovvero agire le proprie competenze coerentemente all'organizzazione in cui opera e al suo sistema di relazioni.

Ma chi è il tutor aziendale? Non esistono in verità molti contributi a supporto della definizione e della regolamentazione dei compiti di questa figura. Tracce di un suo riconoscimento formale e di regolamentazione delle sue caratteristiche e dei suoi ambiti di intervento si ritrovano nella legislazione vigente. La riforma dell'apprendistato<sup>4</sup>, tra le varie innovazioni introdotte, ha istituito la figura del Tutor Aziendale che, nella logica della legge, assume un ruolo chiave nel processo di trasferimento della conoscenza, di monitoraggio dell'apprendimento, di integrazione con le istituzioni e con le agenzie di formazione extra-aziendale.

Il ruolo del Tutor aziendale è stato disegnato come quello di una figura che somma le caratteristiche di un lavoratore esperto a quelle di gestore delle risorse umane e di "garante", per conto dell'azienda, della validità ed

efficacia dell'impresa in quanto contesto privilegiato di apprendimento.

Tra le sue funzioni di dettaglio, emergono quelle legate all'inserimento ed alla formazione sul lavoro dei giovani assunti (apprendisti, tirocinanti, stagisti, giovani inseriti in contesti lavorativi o in percorsi di formazione lavoro), al presidio degli apprendimenti e del buon esito del percorso di socializzazione al lavoro, alla valutazione degli esiti formativi raggiunti dal giovane, al trasferimento di elementi di cultura aziendale (comprensiva del sistema di regole formali ed informali presenti, dei comportamenti attesi, delle abitudini e delle dinamiche relazionali che animano l'organizzazione di appartenenza).

### *2.3. La convenienza per l'impresa e per il sistema sociale*

Come è stato ampiamente illustrato in precedenza, si è scoperto quanto grande e complessa sia la *domanda di conoscenza* espressa dalle imprese, dai lavoratori, dalla società civile, e quanto difficile e rischioso sia l'*investimento in conoscenza* che a questa domanda dovrebbe rispondere<sup>5</sup>, perché non esistono risposte semplici e univoche a questo tipo di bisogno: di fronte alle nuove incertezze cognitive *"si lavora improvvisando, provando soluzioni ad hoc o imparando a navigare a vista"*<sup>6</sup>.

Quello che è certo è che la velocità con cui un'organizzazione deve apprendere deve essere almeno

pari a quella con cui si modifica il suo ambiente di riferimento; perciò la strategia percorribile per ridurre i rischi di arretramento rispetto alle nuove necessità imposte dal mercato e avere prospettive positive di crescita e successi, passa dalla capacità di alimentare un sapere organizzativo in grado di rinnovarsi continuamente.

In questo senso, dal punto di vista aziendale, la scommessa per il futuro è che il contesto organizzativo diventi anche e soprattutto formativo, inserendo tra i propri obiettivi lo sviluppo del capitale umano e delle competenze come parte integrante della *mission*. In particolare, per le PMI, alle prese con problematiche ulteriori di bisogni di esplicitazione/diffusione delle conoscenze tacite e distintive e di criticità legate alle fasi di ricambio generazionale, la convenienza di un investimento del genere risulta ancora più evidente nel medio/lungo termine.

Dal punto di vista dei lavoratori, d'altra parte, i vantaggi possono derivare dalla presenza della figura del tutor aziendale che costituisce per i singoli coinvolti un punto di riferimento e di supporto nel processo di sviluppo del sé, del raggiungimento del proprio equilibrio, della propria specificità professionale. Allo stesso tempo il sostegno nei confronti del singolo, la motivazione al lavoro, l'enfasi alla collaborazione tra i membri, al lavoro in gruppo ed alla condivisione degli obiettivi, sono tutti interventi che favoriscono il miglioramento del clima organizzativo, andando ad incidere positivamente sia sulla qualità

dell'ambiente di lavoro, sia, di conseguenza, sul livello di performance dei singoli.

---

<sup>1</sup> Boccalari R., *I modelli delle competenze*, in Cappucci U. (a cura di) *Business, strategia, competenze. Un modello di gestione delle risorse per lo sviluppo della competitività aziendale*, Guerini e Associati, Milano, 1999.

<sup>2</sup> Ruffino M., *Progettazione di piani formativi per le PMI: il manuale. Dall'analisi dei bisogni alla definizione dell'intervento*, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione.

<sup>3</sup> Centazzo R., *Le imprese eccellenti sono una risorsa di sistema*, in *Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti 2002*, Gain Club, Bologna, 2002.

<sup>4</sup> DM 28/02/00 recante "Disposizioni relative alle esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutore".

<sup>5</sup> Rullani E., *Il nuovo bisogno diffuso di formazione continua*, in *Il maestro e la rete: formazione continua e reti multimediali*, Costa G., Rullani E. (a cura di), Etas, Milano, 1999.

<sup>6</sup> Rullani E., *ibidem*.



### 3. Come si valuta

#### 3.1. Il modello di riferimento

Ogni elemento, dinamica, fenomeno può essere osservato e analizzato in molteplici modi: la scelta degli strumenti – teorici ed operativi – con i quali si decide di effettuare un’osservazione implicano delle differenze nella tipologia e natura di informazioni che ne conseguono.

Questa premessa è essenziale per fornire le chiavi interpretative del modello di analisi prescelto e per la comprensione dei dati che emergono; di conseguenza, è opportuno presentare il quadro teorico di riferimento a partire dal quale è stato messo a punto lo strumento di rilevazione, presentato in dettaglio nel paragrafo successivo.

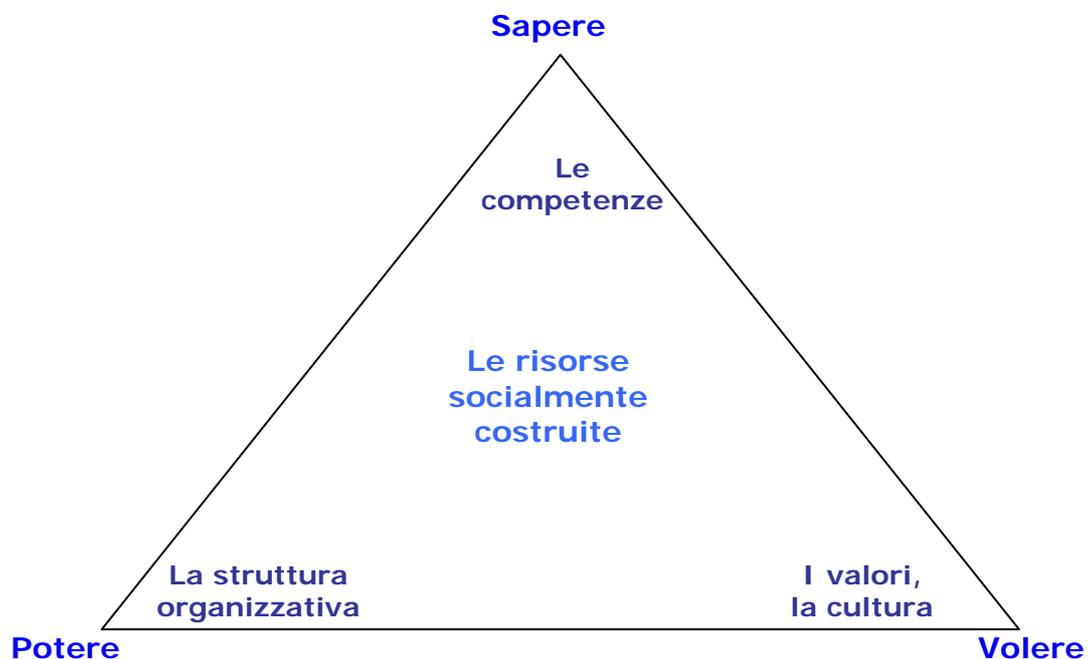
Esistono modi diversissimi di “leggere” un’organizzazione, che per la sua natura di entità sociale, economica, produttiva, culturale si presta ad un ampio ventaglio di interpretazioni.

Se la si mette sotto una lente di ingrandimento che focalizza le performance dei processi aziendali in relazione ai fattori “umani” che le regolano, si può partire dalla considerazione che la produzione di *valore* implica la capacità di presidiare tutti i processi; ciò significa poter disporre, per ognuno di essi, di un insieme di “risorse socialmente costruite” che consentano l’effettiva attuazione, da parte dell’organizzazione, delle attività e dei comportamenti previsti.

Le risorse socialmente costruite possono essere così elencate:

- a) *i saperi di integrazione* (ovvero comuni a tutte le risorse che a diverso titolo, operano nel processo) e *di specializzazione* (ovvero propri delle singole risorse, in ragione del ruolo specifico ad esse affidato);
- b) *le procedure*, memoria formale delle modalità secondo cui le risorse devono agire;
- c) *i valori*, memoria tacita e profonda su cui si basano l'identità collettiva e la razionalità decisionale dell'organizzazione.

La creazione, la riproduzione e l'utilizzo di queste risorse sono tutti processi costantemente sottoposti alla tensione che si viene a creare in ogni realtà organizzativa tra tre grandi variabili: il **sapere**, il **potere** ed il **volere**.



Fonte: Ruffino<sup>1</sup>

Fig. 3.1

Il presidio dei processi e la creazione di valore implicano infatti la compresenza e la mediazione tra queste tre forze:

- un *sapere* posseduto e padroneggiato dall'impresa (*know-how* legato alle tecnologie, ai metodi, agli strumenti, ecc.);
- una *possibilità* di ordine organizzativo-strutturale (l'esistenza di procedure e strumenti che consentano la divisione ed il coordinamento del lavoro, la riproduzione e la trasmissione di informazioni e conoscenze, ecc.);
- una *volontà* di ordine sociale (l'esistenza di un clima organizzativo che favorisca ed incentivi lo scambio e la condivisione, la creatività, che sia in grado di motivare le risorse umane operanti in impresa).

Nessuna delle tre condizioni è sufficiente da sola a garantire il buon funzionamento dell'impresa: l'eccellenza raggiunta rispetto ad una di esse (ad esempio il possesso di competenze di alto livello) non costituisce un fattore durevole di competitività quando non viene accompagnata dallo sviluppo delle altre. Questo schema interpretativo del sistema azienda può quindi risultare utile anche per la lettura dei fabbisogni dell'impresa stessa, che possono essere declinati, ad esempio, in termini di: mancanza di competenze (*sapere*), errate ed inefficaci modalità di organizzazione del lavoro (*potere*), mancata condivisione degli obiettivi e della cultura aziendale da parte dei dipendenti (*volere*).

Un'ulteriore chiave di lettura utilizzata nell'analisi dei processi di creazione di conoscenza che avvengono all'interno delle organizzazioni va ad esplorare le possibili interazioni che

vengono a crearsi tra conoscenze tacite ed esplicite. Questo noto modello di "lettura" dell'organizzazione è stato ampiamente illustrato dagli studiosi Nonaka e Takeuchi, i quali descrivono lo sviluppo del processo con una "spirale" in cui entrano in gioco aspetti individuali e collettivi di gestione e trasmissione della conoscenza, che può essere rappresentato come segue<sup>2</sup>.



Fig. 3.2 – Modello di Nonaka e Takeuchi

La spirale raffigurata al centro della matrice vuole rappresentare il circuito virtuoso che si viene a creare all'interno dell'organizzazione nell'interazione fra conoscenze tacite ed esplicite, in base alla quale si determinano quattro possibili combinazioni corrispondenti ad altrettanti "momenti" che l'impresa deve saper affrontare e governare per mantenere posizioni competitive e di successo:

- **Socializzazione** (passaggio da una conoscenza *tacita* ad un'altra *tacita*). Avviene attraverso la condivisione di

esperienze, l'appartenenza ad una comunità e la conseguente trasmissione e riproduzione di conoscenze tacite (come modelli mentali e abilità tecniche). Il processo di creazione di conoscenza parte proprio dalla conoscenza tacita degli individui, perché l'organizzazione da sola non è in grado di creare conoscenza. La base di conoscenza dell'azienda è costituita dalla conoscenza dei suoi dipendenti.

- **Esteriorizzazione.** È il passaggio con cui si creano concetti nuovi ed *espliciti* dalla conoscenza *tacita*, attraverso il quale il sapere viene codificato e "registrato" attraverso strumenti e procedure.
- **Combinazione.** È un processo di sistematizzazione dei concetti che consente di passare da una conoscenza *esplicita* ad un'altra. Gli individui scambiano e combinano conoscenza avvalendosi di diversi strumenti come documenti, incontri, reti informatiche; le informazioni vengono così smistate e categorizzate.
- **Interiorizzazione.** Consiste nel tradurre nuovamente la conoscenza da *esplicita* in *tacita*, facendo propri comportamenti e specifiche competenze, rafforzando gli apprendimenti con la pratica (*learning by doing*).

I processi rappresentati nella spirale però non si sviluppano se in azienda non operano una o più figure in grado di "gestire la conoscenza", governando questi processi e mediando tra flussi informativi verticali e orizzontali. Il termine usato da Nonaka per descrivere questo stile di management è "*middle-up-down*",

una gestione della conoscenza che non muove dall'alto o dal basso, ma dal centro dell'organizzazione.

Il modello di Nonaka risulta utile in questo contesto poiché, ponendo il focus sulle Risorse Umane, identifica come organizzazione di successo quella in grado di apprendere, accumulare, condividere e creare continuamente nuova conoscenza, facilitando la crescita del singolo e i suoi rapporti all'interno del gruppo di lavoro, assecondando le capacità proprie delle comunità di pratiche presenti nell'organizzazione e la comunicazione tra di esse attraverso l'impiego appropriato delle tecnologie, creando connessioni tra lo sviluppo di competenze e *know how* del singolo e dell'impresa stessa.

### *3.2. Le variabili interpretative e lo strumento*

Il questionario, finalizzato a “leggere” un’impresa secondo gli schemi interpretativi presentati, è stato predisposto avvalendosi in parte degli strumenti di rilevazione messi a punto da Ecipar nell’ambito di precedenti ricerche.

In questo modo il questionario permette di realizzare una prima analisi globale dell’organizzazione aziendale e di approfondire, attraverso alcuni indicatori predisposti ad hoc, la capacità dell’impresa di configurarsi come sede di apprendimento.

#### *Le dimensioni analizzate*

Il questionario predisposto per l’indagine di campo si presenta articolato in quattro sezioni che corrispondono ad un percorso logico volto:

- 1) Alla rilevazione dei dati di struttura dell’impresa riconducibili agli aspetti relativi alle Risorse Umane; in particolare, attraverso la prima e l’ultima sezione si indagano dimensioni di tipo prevalentemente quantitativo finalizzate rispettivamente a raccogliere informazioni di contesto e di validazione.
- 2) Alla valutazione della complessità del caso impresa, al fine di permetterne una classificazione secondo il suo potenziale di “buon luogo in cui apprendere” (sezioni centrali, prevalentemente di approccio qualitativo).

Il questionario è strutturato secondo una logica di risposte chiuse pre-codificate: laddove non è possibile rispondere in maniera immediata con un numero, è prevista una scala.

Questa scelta dipende dal fatto che il modello è pensato per operare sulle imprese medie, piccole e micro, che - come mostra l'esperienza - operano con un controllo di gestione spesso non formalizzato e subordinato al patrimonio di conoscenze in possesso del solo imprenditore.

Per questo motivo i punteggi di valutazione - distribuiti su di una scala da 1 a 5 (con la possibilità di non risposta laddove la domanda non sia pertinente) - sono in funzione non solo del livello di utilizzo, ma anche del livello di esplicitazione della pratica o dell'accuratezza della misurazione della prestazione. Esplicitare e formalizzare sono infatti strade obbligate per le aziende che vogliono elevare il livello di apprendimento dell'organizzazione e non solo quello dei singoli. Questo significa d'altro lato per l'impresa rendere più efficaci ed efficienti i processi interni, favorire la relazione con altre imprese come nel caso di costruzione di reti, rendere in sintesi più evidente anche all'esterno il valore dell'impresa.

Al di là delle premesse metodologiche, occorre precisare che lo strumento elaborato non è da considerarsi come un questionario da somministrare frontalmente all'intervistato, ma piuttosto come un ausilio al ricercatore per le fasi di *back* precedenti e successive all'intervista; in questo senso va la scelta di strutturare gli indicatori secondo una scala che permetta di raccogliere informazioni successivamente elaborabili e confrontabili.

### *Sezione I: Anagrafica dipendenti*

Questa sezione ha l'obiettivo di analizzare la composizione dei dipendenti dell'azienda nella sua articolazione in ruoli e tipologie contrattuali in relazione alle fasce di età, al fine di valutare le strategie di investimento in Risorse Umane.

In particolare le informazioni che vengono raccolte sono relative a:

- ✦ *Suddivisione degli addetti per fasce di età e ruoli* (operai, impiegati, quadri/dirigenti); il numero di risorse per fascia di età è un indicatore quantitativo che contribuisce a determinare la continuità/discontinuità generazionale e, di conseguenza, la possibile vulnerabilità del sistema professionale. La griglia richiede l'indicazione, per ogni tipologia di ruolo, del valore assoluto del numero di addetti, ripartiti nelle fasce di età precodificate. La somma del numero di addetti esposti nella tavola deve esprimere la dimensione complessiva della forza lavoro dell'impresa in esame.
- ✦ *Suddivisione degli addetti per fasce d'età e tipologie contrattuali*: (a tempo indeterminato, a termine/stagionale, con contratto formazione-lavoro, con contratto di apprendistato, interinale, collaborazione coordinata e continuativa, prestazione professionale P.IVA, prestazione occasionale); l'obiettivo di questa griglia è di evidenziare come il settore di riferimento e le scelte strategiche adottate dall'impresa si riflettono sulle politiche di assunzione e di gestione delle Risorse Umane, anche in termini di flessibilità. Attraverso la raccolta di informazioni quantitative di questo

tipo è possibile trarre indicazioni di contesto sulle caratteristiche dell'impresa come luogo orientato a favorire processi di apprendimento.

- ✦ *Presenza di Tutor Aziendali:* in caso di assunzione di apprendisti, viene rilevata la presenza della figura del Tutor aziendale (il DM 28/02/2000 prevede l'individuazione di un tutor aziendale ogni cinque apprendisti), specificandone il numero, il ruolo aziendale ricoperto e se si tratta di un titolare/socio o di un dipendente. Attraverso questa informazione è possibile dedurre l'orientamento assunto dall'azienda nei confronti di un obbligo normativo che può essere "assolto" in maniera meramente o formale o, al contrario, divenire un'opportunità di investimento sulle Risorse Umane.

### *Sezione II: Apprendimento potenziale*

Questa sezione analizza il "capitale di apprendimento" che l'impresa offre ai suoi lavoratori (in particolare ai neo-assunti), inteso come il patrimonio di conoscenza e di *know-how* proprio del *core business* aziendale, che indirettamente diventa lo "spazio" entro cui i lavoratori possono esercitare la loro crescita professionale continua.

Le variabili analizzate sono riconducibili a tre macro-aree tematiche:

- ✦ *Complessità e profondità del sistema di competenze dell'impresa:* misurata attraverso l'adeguatezza delle competenze possedute dall'azienda e dalla stima del tempo di apprendimento delle competenze chiave, che aumenta in

maniera proporzionale alla complessità e distintività delle stesse.

- ✦ *Importanza dell'innovazione, della ricerca e della formazione nella strategia aziendale:* sono gli aspetti fondamentali che concorrono a determinare il potenziale di apprendimento. In particolare, gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo prodotti, l'attenzione alla co-progettazione in collaborazione con la filiera clienti-fornitori, la disponibilità della direzione ad attivare sistemi incentivanti per alimentare comportamenti di intraprendenza innovativi, la scelta consapevole di investire risorse nella formazione dei dipendenti, anche attraverso la definizione di appositi setting formativi e la programmazione di percorsi di affiancamento per i neo-assunti sono variabili estremamente significative.
- ✦ *Relazione impresa - sistema competitivo, dinamicità del territorio e del mercato di riferimento dell'azienda:* anche le influenze esterne sono fortemente indicative del capitale di apprendimento che l'impresa matura, poiché deve adeguare il proprio sistema di competenze alla tensione e ai mutamenti del sistema competitivo di riferimento.

In una prospettiva sistemica e dinamica, l'impresa si caratterizza per avere una pluralità di relazioni di scambio con ciò che la circonda; osservare e comprendere sia il contesto interno (flussi materiali e informativi, monitoraggio economico-finanziario) che l'ambiente competitivo (territorio, clienti, fornitori, mercati, concorrenti) nelle sue caratteristiche strutturali e dinamiche sono pertanto processi fondamentali

“leggibili” anche in chiave di sviluppo del sistema di competenze dell’azienda.

### *Sezione III: Trasferimento*

In questa sezione vengono analizzate la volontà e la capacità dell’impresa di facilitare il trasferimento (in orizzontale e in verticale, in modo diretto o indiretto) del “capitale di apprendimento” posseduto dai propri lavoratori.

Il trasferimento richiede uno specifico impegno di risorse organizzative, finalizzate a creare le condizioni per un miglior sviluppo dei processi cognitivi: i principali aspetti che qualificano questo tipo di investimento, e che vengono indagati dallo strumento di analisi, sono la presa delle decisioni (p.e. aumentando il numero dei soggetti interessati e la trasparenza delle logiche di scelta), il lavoro in team, l’autonomia nell’organizzazione di momenti di riunione e di confronto, l’affiancamento, l’adozione di sistemi di gestione e condivisione della conoscenza.

### *Sezione IV: Soddisfazione dei dipendenti*

Questa sezione analizza i dati quantitativi di sfondo sulle Risorse Umane e sul comportamento delle stesse in relazione al loro grado di soddisfazione, con l’obiettivo di recuperare una validazione indiretta della percezione del clima interno espressa dall’intervistato; gli ambiti indagati sono riferibili ad aspetti di tipo quali-quantitativo quali, ad esempio, turnover, assenteismo, morale e soddisfazione dei dipendenti.

<b>"ENTREPRISE LIEU SAVANT" - Indicatori strumento di analisi aziendale</b>	
<b><i>ANAGRAFICA AZIENDA</i></b>	
<b><i>SEZIONE I: ANAGRAFICA DIPENDENTI</i></b>	N^ dipendenti e loro ruolo per fasce d'età
	Tipologie contrattuali utilizzate dall'impresa per fasce d'età
	Presenza e ruolo del tutor aziendale
<b><i>SEZIONE II: APPRENDIMENTO POTENZIALE</i></b>	Pressione del sistema competitivo sulle competenze
	Osservazione del sistema competitivo
	Osservazione del contesto interno dell'azienda
	Adeguatezza delle competenze possedute
	Tempo di apprendimento delle competenze chiave
	Importanza dell'apprendimento nella strategia aziendale
	Strategie di gestione dei problemi per il miglioramento
	Presenza di setting formativi
	Modalità di apprendimento
	Formazione e addestramento
	Incentivi per creatività e innovazione
	Sviluppo di nuove idee di prodotto
	Livello di innovazione nella gamma di prodotto/servizio
Concurrent engineering (co-progettazione)	
<b><i>SEZIONE III: TRASFERIMENTO</i></b>	Visione, missione ed obiettivi condivisi
	Coinvolgimento del personale nei gruppi di lavoro
	Layout dell'ambiente di lavoro
	Strumenti integrati di progettazione e comunicazione
	Inserimento in azienda e percorsi in alternanza
	Trasmissione informale di conoscenza
	Momenti organizzati di confronto e scambio informazioni
	Modalità di gestione della conoscenza
<b><i>SEZIONE IV: SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI</i></b>	Soddisfazione dei dipendenti
	Morale dei dipendenti
	Turnover del personale

---

<sup>1</sup> Ruffino M., *Progettazione di piani formativi per le PMI: il manuale. Dall'analisi dei bisogni alla definizione dell'intervento*, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione.

<sup>2</sup> *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*  
Nonaka I., Takeuchi H., 1997, Editore Guerini e Associati

## 4. La sperimentazione

### *4.1. Il campione di analisi*

Nel delineare i presupposti teorici della ricerca si è partiti dall'asserzione che, affinché l'impresa possa essere riconosciuta contesto di apprendimento potente, è necessario che sussistano determinate condizioni la cui sinergia permetta il configurarsi dell'impresa come sistema "di eccellenza"; in altre parole, perché l'impresa possa configurarsi come luogo di apprendimento, essa non può prescindere dall'essere un "buon luogo", dal punto di vista della qualità dei processi produttivi, degli assetti tecnologici, dell'organizzazione del lavoro, della valorizzazione del capitale umano.

Pertanto, a partire da questo criterio è stato selezionato il campione di analisi, che è rappresentato da 12 piccole e medie imprese emiliano-romagnole, scelte - per ragioni di comparabilità - tra quelle afferenti al settore produzione, e riconoscibili per le loro caratteristiche di eccellenza.

Le rilevazioni sono state realizzate nel periodo Settembre 2003 - Marzo 2004; di seguito, al fine di posizionare meglio il campione, vengono presentati rispettivamente il posizionamento del campione sulla "Matrice pratiche vs. prestazioni" e l'analisi di dettaglio della composizione delle risorse umane che ne fanno parte.

#### *4.1.1. Imprese con requisiti di eccellenza*

Il criterio adottato per selezionare un campione di imprese che abbia come pre-requisito quello del possesso di caratteristiche "di eccellenza" è stato quello di selezionarle all'interno della banca-dati del Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti 2003; in questa maniera è stato possibile visitare imprese aventi con certezza determinati requisiti, tutte analizzate attraverso un unico standard -ampiamente sperimentato e validato - che misura e confronta le pratiche e le prestazioni dei principali processi aziendali.

Tale standard si basa sul modello *Frame*, frutto dell'esperienza maturata dall'Associazione Benchmarking for Success e pensato per operare in modo specifico sulle imprese medie, piccole e micro. Il questionario indaga 30 indicatori: vengono misurati 15 indicatori di "pratica" (definibile come la modalità con la quale l'impresa si organizza per operare rispetto ad una dimensione) e 15 di "prestazione" (definibile come il risultato ottenuto dall'azienda in una particolare dimensione). Il modello *Frame* opera nell'ambito dell'analisi delle strategie e delle tecniche organizzative che motivano il successo dell'impresa e si propone di misurare e descrivere i principali flussi di generazione del valore interni all'azienda: l'ipotesi sottostante è che la soddisfazione degli indicatori misurati sia il primo necessario passaggio per avere successo in modo non puramente contingente, bensì di lunga durata.

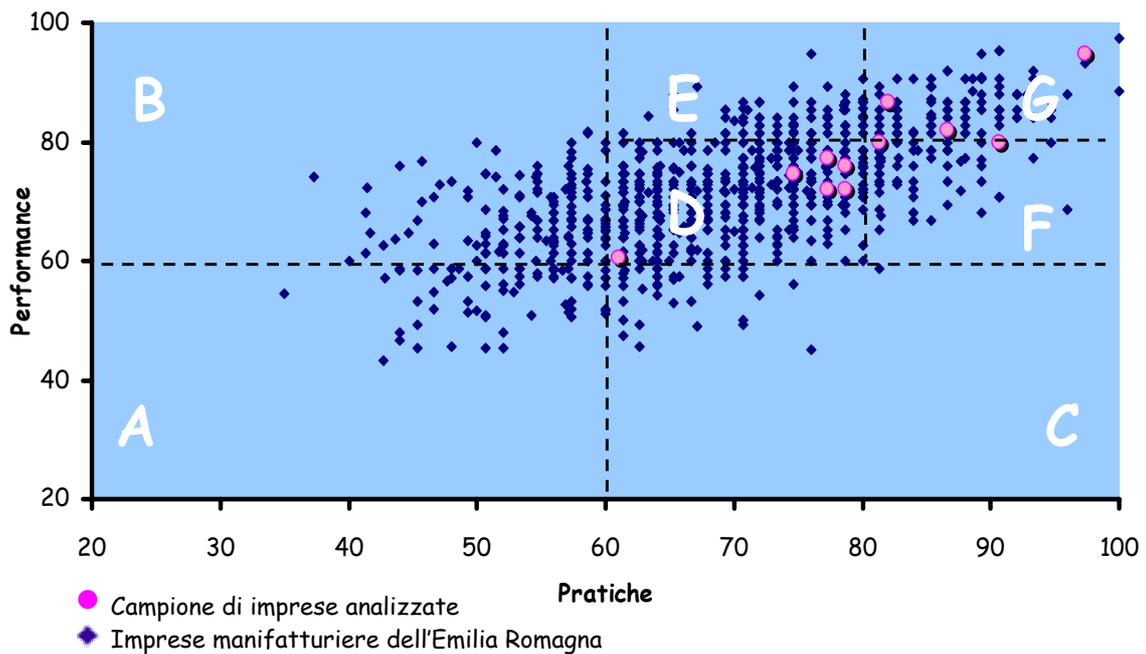


Fig. 4.1 – Matrice pratiche-prestazioni

Il grafico evidenzia la posizione che il campione di imprese analizzato ha rispetto al campione di riferimento (Imprese manifatturiere Regione Emilia-Romagna).

Si distinguono 7 aree di posizionamento che dipendono dal livello di pratiche e di performance raggiunte: il campione selezionato per realizzare la ricerca appartiene interamente al quadrante posizionato in alto a destra, nel quale si collocano quelle imprese che ottengono buoni risultati sia di pratiche che di prestazioni.

Esso a sua volta è suddiviso in 4 sezioni: il campione preso in analisi si posiziona in questo caso nei due quadranti "D" e "G".

In particolare nel quadrante "D" si trovano le imprese cosiddette "Contendenti", che sanno operare nell'attuale arena competitiva; riuscendo a mantenere un buon equilibrio tra

pratiche e performance, possono lottare – da qui il termine contendenti - per raggiungere i livelli di eccellenza *world class*. Per fare questo è importante che si chiedano dove e come possono ancora migliorare.

Il quadrante “G” identifica le “Avanguardie”, la piccola area riservata a quei pochi che hanno saputo vincere le sfide dell’attuale contesto competitivo: le organizzazioni davvero eccellenti<sup>1</sup>.

Il grafico evidenzia come il campione selezionato per l’analisi si compone di aziende che si contraddistinguono per un rapporto equilibrato tra pratiche e prestazioni che le colloca su posizioni prossime o consolidate di eccellenza.

#### *4.1.2. Composizione delle Risorse Umane*

Come descritto nel precedente capitolo la prima sezione dello strumento d’analisi indaga alcune dimensioni di tipo quantitativo al fine raccogliere informazioni di contesto utili per una valutazione delle strategie di investimento in Risorse Umane, componendo gli addetti per ruoli e tipologie contrattuali in relazione alle fasce di età.

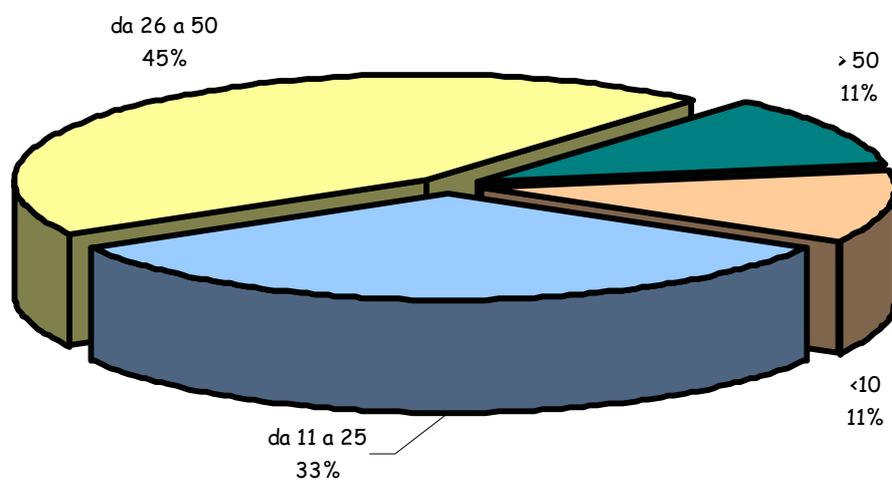
In particolare le informazioni raccolte nel campione indagato hanno restituito la seguente articolazione.

#### ✦ *Classi dimensionali*

In relazione alle dimensioni aziendali per numero di addetti sono state individuate 4 possibili classi di appartenenza:

- fino a 10 addetti
- da 11 a 25 addetti
- da 26 a 50 addetti
- oltre i 50 addetti.

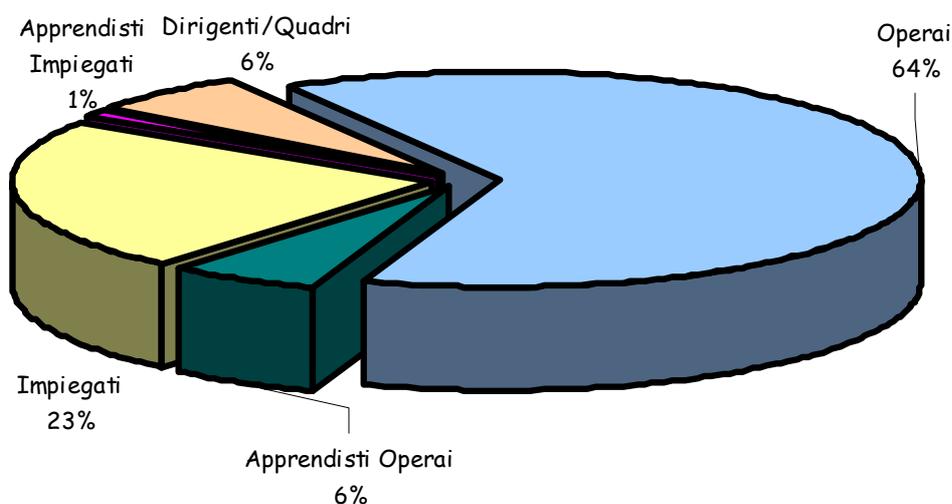
Risulta quindi evidente dal grafico relativo (figura 4.2) che il campione preso in esame appartiene in prevalenza alla fascia di aziende di media e piccola dimensione (soltanto l'11% del campione appartiene alla classe con più di 50 addetti) con una distribuzione che si posiziona nelle due classi intermedie.



*Fig. 4.2 – Suddivisione aziende per classi dimensionali*

✦ *Suddivisione degli addetti per ruoli*

Il secondo grafico (figura 4.3) restituisce la composizione delle aziende analizzate per ruoli esercitati dagli addetti (operai, impiegati, quadri/dirigenti).



*Fig. 4.3 – Suddivisione degli addetti per ruoli*

L'alta percentuale di operai (in totale 70% considerando gli apprendisti) rispecchia il fatto che, pur avendo analizzato imprese appartenenti a diversi settori, si tratta comunque di un gruppo di PMI manifatturiere accomunate dall'impiego di un alto numero di professionalità operative. Altro dato interessante è quello relativo agli apprendisti (7% degli addetti) che documenta il frequente ricorso alla pratica dell'apprendistato da parte delle PMI analizzate, in quanto modalità di inserimento in azienda dei giovani neoassunti. E' importante sottolineare a tal

proposito che sarebbe sbagliato valutare il dato complessivo relativo all'apprendistato senza compararlo con i risultati degli indicatori qualitativi e le informazioni raccolte caso per caso sulle buone prassi attuate in materia di tutoring. Non sempre infatti l'apprendista è affiancato formalmente in azienda dalla figura del tutor aziendale (presente nel 67% dei casi analizzati, anche se nel 44% dei casi si tratta di due tutor nella stessa azienda, generalmente collocati in differenti reparti); allo stesso tempo di frequente risulta che siano state identificate in azienda figure che si occupano informalmente dell'affiancamento e della formazione dei novizi, che non necessariamente si identificano con il tutor designato formalmente. Resta pertanto valida a questo proposito l'indicazione di valutare caso per caso le condizioni e le esperienze attuate dall'azienda.

#### ✦ *Suddivisione degli addetti per fasce di età*

Come evidenziato in precedenza la suddivisione per fasce di età contribuisce a determinare la continuità/discontinuità generazionale e di conseguenza la possibile vulnerabilità del sistema professionale presente in azienda. Nel campione analizzato sembra esistere un'adeguata distribuzione delle risorse poiché la maggior parte delle persone (il 43%) appartiene alla fascia intermedia tra i 29 ed i 40 anni, mentre la restante percentuale risulta abbastanza equamente suddivisa tra giovani con meno di 28 anni e lavoratori "senior" tra i 41 e i 55 anni; soltanto il 5% degli addetti appartiene invece alla fascia di lavoratori più prossimi all'uscita dal mercato del lavoro, riducendo di conseguenza il rischio di dispersione del patrimonio

conoscitivo delle aziende padroneggiato di frequente in prevalenza dalla fascia dei "senior".

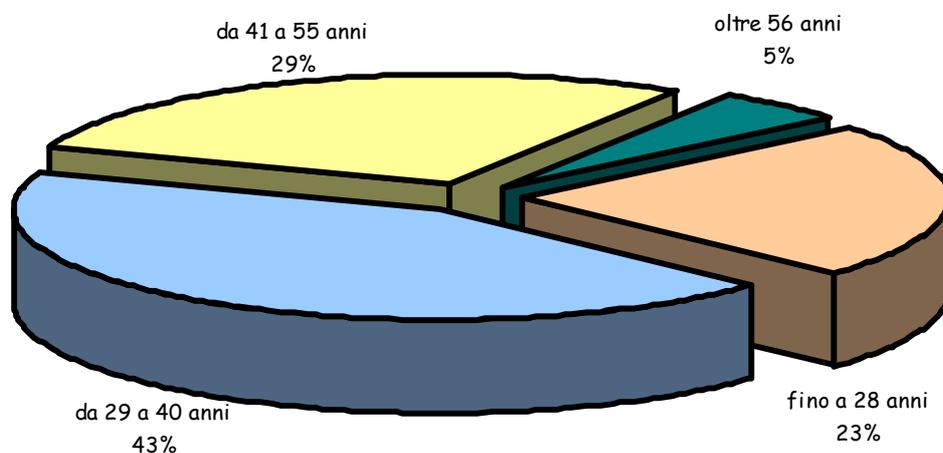


Fig. 4.4 – Suddivisione degli addetti per fasce d'età

#### ✦ *Suddivisione degli addetti per tipologie contrattuali*

La composizione delle Risorse Umane presenti in azienda è stata analizzata in ultima istanza dal punto di vista delle tipologie contrattuali degli addetti, al fine di evidenziare come le scelte strategiche adottate dalle imprese si riflettano sulle politiche di assunzione e di gestione delle Risorse Umane.

Nel caso in questione, osservando il grafico relativo a questo indicatore (fig. 4.5) risulta evidente che le PMI del campione analizzato prediligono nettamente politiche di assunzione di tipo tradizionale, privilegiando rapporti di lavoro stabili e a lungo termine (quasi l'82% degli addetti è assunto con contratti di lavoro a tempo indeterminato, molto spesso dopo un periodo iniziale di prova), senza fruire in maniera significativa delle

condizioni di flessibilità tipiche del lavoro autonomo e parasubordinato.

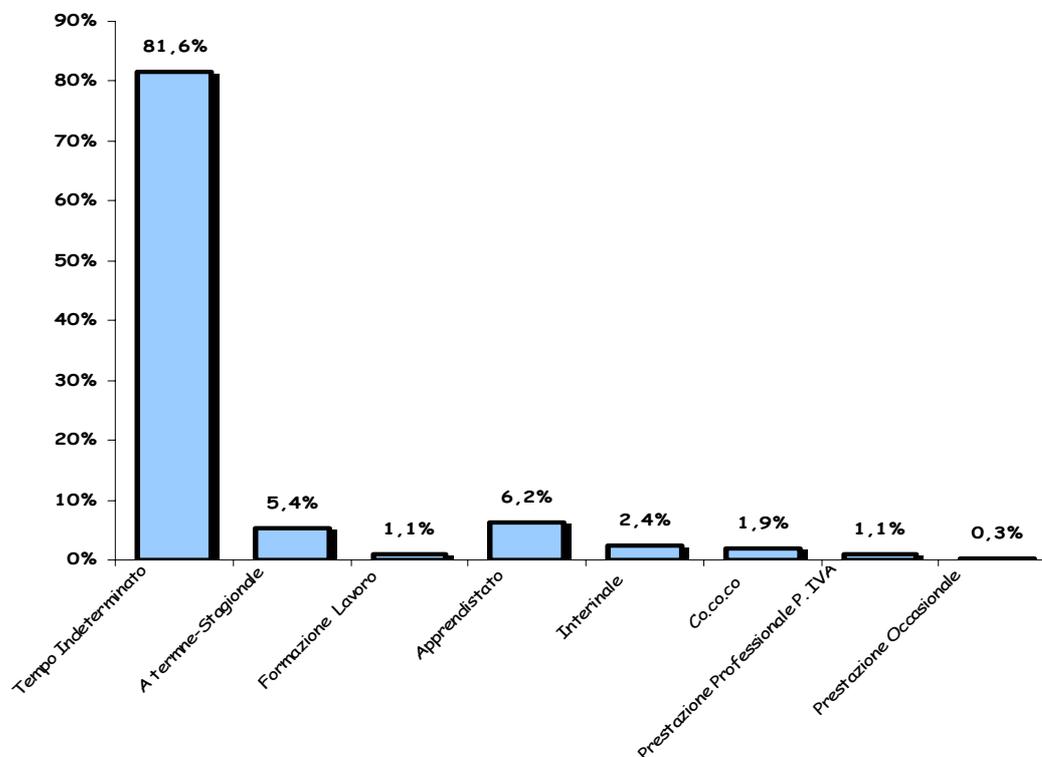


Fig. 4.5 – Suddivisione degli addetti per tipologia contrattuale

#### 4.2. Mappa di lettura del potenziale "learning" delle imprese

Le sezioni centrali del questionario hanno permesso di indagare le dimensioni organizzative che intervengono nella definizione del potenziale "learning" delle imprese rilevate; in base ai punteggi ottenuti, le aziende sono rappresentate nel grafico seguente, che le posiziona su una matrice costituita dal "livello di apprendimento potenziale" in ascissa e dal "livello di trasferimento" in ordinata.

I punteggi ottenuti sono stati ricalcolati su una scala in centesimi, nella quale il separatore dei quadranti corrisponde al raggiungimento dei 60 punti.

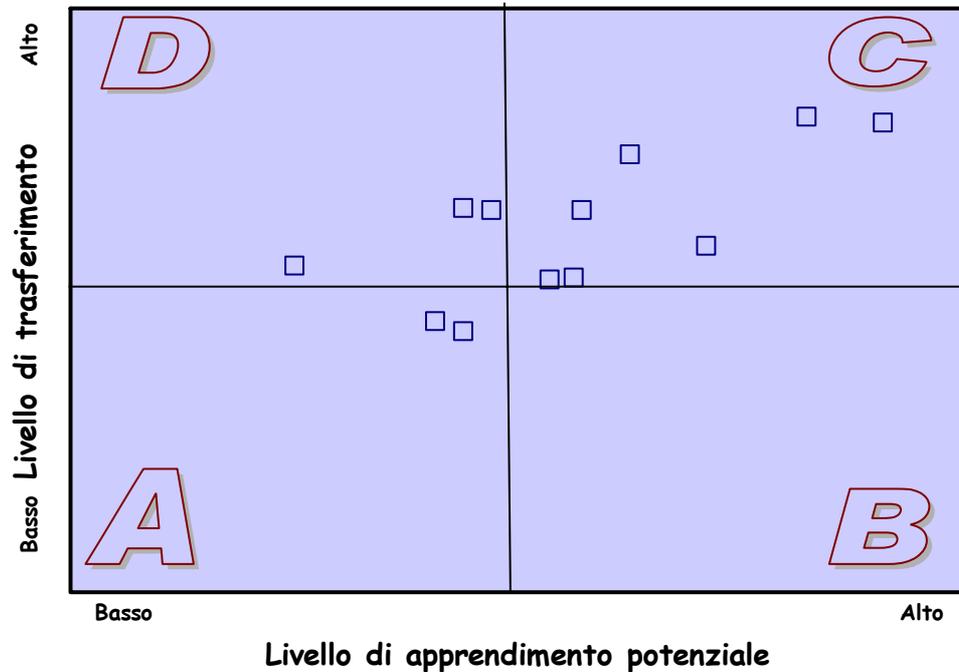


Fig. 4.6 - Matrice del potenziale "learning"

A conferma dell'ipotesi iniziale, (secondo cui la condizione necessaria - ma non sufficiente - perché un'impresa possa considerarsi sede di apprendimento sta nel raggiungimento di buoni risultati in tutte le dimensioni che la riguardano), si può osservare come nel grafico in questione le imprese analizzate si posizionino in prevalenza nel quadrante C, che identifica le organizzazioni con un alto livello di apprendimento potenziale e di trasferimento dello stesso.

Queste realtà, per quanto caratterizzate da dimensioni relativamente piccole, con tutte le conseguenze e le limitazioni

che ne derivano, sono riuscite, oltre che a raggiungere buoni (e in alcuni casi eccellenti) risultati sul piano economico-finanziario e su quello strategico-organizzativo, a coniugare il migliore mix possibile di condizioni per i lavoratori – specie se neo-assunti – che la animano.

Da un lato il grado di potenziale di apprendimento che offrono è alto: ciò è dovuto principalmente alla presenza combinata di diversi fattori, che vanno dalla complessità del sistema competitivo nel quale operano al potenziale innovativo che esercitano.

Emerge infatti che, a fronte di un sistema di riferimento decisamente dinamico sul piano delle competenze, che necessitano pertanto di essere aggiornate e affinate frequentemente, i livelli di adeguatezza raggiunti dal campione siano soddisfacenti: questo avviene anche grazie agli investimenti in innovazione e Ricerca & Sviluppo, leve strategiche per il mantenimento delle posizioni di mercato raggiunte. L'innovazione possibile può essere di vari livelli: può fermarsi all'acquisizione di tecnologia da fornitori esterni, o può riguardare i processi produttivi (o logistici, gestionali,...) piuttosto che i prodotti realizzati; in ogni caso, il punto di forza che caratterizza queste imprese è dato dal fatto che l'introduzione di innovazioni viene accompagnata nella maggior parte dei casi dallo sviluppo di partnership con l'esterno. Questo può essere considerato un fattore discriminante che aggiunge valore anche al semplice processo di acquisizione di tecnologia dall'esterno, che viene vissuta in modo tutt'altro che passivo, e

che contribuisce a generare miglioramento continuo sia per il cliente che per il fornitore della stessa.

Le aziende posizionate nel quadrante C, d'altra parte, affiancano a queste caratteristiche la presenza di condizioni organizzative che facilitano i processi di *trasferimento*: ciò significa che gli obiettivi strategici e di investimento, perseguiti e raggiunti, che permettono di accrescere il patrimonio di conoscenze e *know-how* misurato in ascissa, sono supportati da un approccio culturale e valoriale che prevede e facilita il coinvolgimento e la partecipazione degli individui; un esempio di tali pratiche può essere rappresentato dal coinvolgimento dei lavoratori nel processo di co-progettazione tecnologica attraverso la partecipazione a riunioni e gruppi di lavoro, contribuendo così alla definizione del patrimonio di conoscenze organizzative condivise.

Le restanti aziende si collocano nei quadranti A e D: nel primo caso si tratta di due realtà che, pur manifestando punteggi inferiori su entrambe le variabili, si posizionano lungo la diagonale diretta in prossimità del centro della matrice, dimostrando, oltre che una condizione di coerenza tra le due dimensioni, il perseguimento equilibrato di miglioramento verso il quadrante C.

Le tre aziende posizionate nel quadrante D, infine, pur essendo caratterizzate da un buon livello di trasferimento delle conoscenze interne, non raggiungono un soddisfacente potenziale di apprendimento.

Le ragioni di questa debolezza sono principalmente imputabili al fatto che si trovano ad operare in sistemi competitivi

relativamente stabili e perciò poco soggetti alla pressione esercitata da concorrenti, mercati e mutamenti tecnologici. Questo scenario ha una ricaduta sugli investimenti in innovazione e formazione: le aziende hanno meno difficoltà di altre nel reperimento di personale specializzato e per questo non sono particolarmente soggette ai problemi tipici che derivano dal turn-over del personale. Tutti questi fattori, se da un lato non spingono ad investire in strategie di potenziamento del patrimonio di conoscenze e di know-how dell'organizzazione, dall'altro non incidono sul trasferimento delle stesse che viene comunque supportato e incentivato per mantenere il proprio posizionamento competitivo perseguendo obiettivi di maggiore efficienza.

### 4.3. *Best practices*

Nel corso delle rilevazioni realizzate sono state approfondite, ove presenti, le buone pratiche adottate dalle aziende aventi ad oggetto uno o più degli indicatori analizzati dal questionario. La loro messa in trasparenza è funzionale ad una potenziale riproducibilità e ad un possibile trasferimento delle stesse; è inoltre finalizzata a contribuire alla definizione del modello ideale di "impresa luogo di apprendimento".

Tra le *best practices* rilevate ne sono state selezionate due particolarmente significative: il loro valore, ai fini di questa ricerca, è di tipo esemplare.

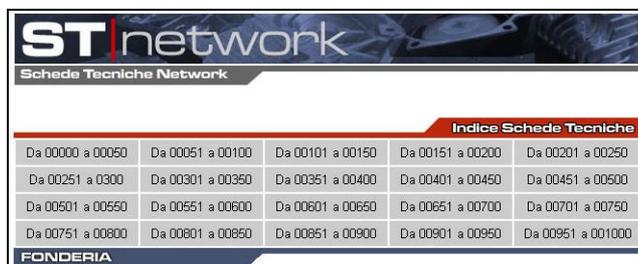
Il primo caso descritto mostra come, in maniera paradigmatica per le piccole e medie imprese, le modalità più efficaci per generare e facilitare l'apprendimento nascono da pratiche che hanno altri obiettivi espliciti, legati in genere al miglioramento in efficacia o efficienza del processo produttivo, ma che finiscono per avere nette ricadute sul piano del loro "*potenziale learning*".

Il secondo caso, al contrario, si presenta come un investimento consapevole e maturo indirizzato alla gestione delle risorse umane – in particolare al rafforzamento dei loro percorsi di crescita professionale – ma che ha evidentemente e positivamente inciso sull'andamento generale dell'impresa e sul superamento di potenziali situazioni critiche.

## *Il caso "ST Network – Rete di esperienze"*

### *Oggetto della buona pratica*

La buona pratica proposta ha ad oggetto la modalità attraverso cui viene organizzato e condiviso il know-how operativo sviluppato in un'azienda di fusioni di leghe di alluminio in conchiglia. Da circa un anno l'azienda ha assunto uno stagista di master in gestione aziendale che, in piena sintonia con la direzione, ha proposto di intraprendere un lavoro di formalizzazione e catalogazione della conoscenza. Il sistema, che risulta tuttora in corso di affinamento, si basa sulla realizzazione di schede tecniche dedicate a ogni singolo articolo prodotto dalla Fonderia, realizzate in formato html, lo stesso su cui si basano i siti web.



Indice Schede Tecniche				
Da 00000 a 00050	Da 00051 a 00100	Da 00101 a 00150	Da 00151 a 00200	Da 00201 a 00250
Da 00251 a 00300	Da 00301 a 00350	Da 00351 a 00400	Da 00401 a 00450	Da 00451 a 00500
Da 00501 a 00550	Da 00551 a 00600	Da 00601 a 00650	Da 00651 a 00700	Da 00701 a 00750
Da 00751 a 00800	Da 00801 a 00850	Da 00851 a 00900	Da 00901 a 00950	Da 00951 a 001000

*Fig. 4.7 - Home page dell'Intranet*

### *Descrizione*

ST Network è strutturato in "schede tecniche": le schede sono composte da cinque pagine, ognuna delle quali corrisponde ad una specifica attività realizzata nel processo produttivo: "attrezzaggio", "fonderia", "finitura", "difetti", "imballaggio".

In base a questa struttura, viene generato un "microsito" per ognuno degli articoli realizzati, che attraversa l'azienda trasversalmente, lungo le diverse aree interessate nella trasformazione del prodotto; l'intero sistema, di conseguenza, è una Intranet che lega tutti i "micrositi" che raccolgono specifiche tecniche, impostazioni necessarie ad eseguire correttamente il processo e difetti/problemi riscontrati nelle fasi produttive precedenti.

The screenshot displays the 'ST network' intranet interface. At the top, there is a navigation bar with 'Home | Help | Posta' and a search bar. Below this, a header section contains the following information: **Codice** 00818, **Descrizione** Camera ACO 24, **Cliente**, and **Difficoltà** B. The main content area is divided into several tabs: **Attrezzaggio**, **Fonderia** (selected), **Finitura**, **Imballaggio**, and **Difetti**. Under the 'Fonderia' tab, there is a section titled 'Caratteristiche Generali' with the following details:

- > LEGA ALLUMINIO: **GAlSi 9**
- > TEMPERATURA FORNO - L.ROBOT: NN
- > TEMPERATURA FORNO - L.MANUALE: **760°C**
- > TEMPERATURA STAMPO INIZIO LAVORAZIONE: **300°C**
- > TEMPERATURA STAMPO DURANTE LAVORAZIONE: **350°C**
- > VERNICIATURA:
- 1- BIANCO da getti nelle colate e nel montante**
- 2- BIANCO di fondo (lasciare i piani solo con la vernice bianca) e NERO in tutte le parti di sfregamento**
- > MODIFICA: **SI** > FREQUENZA MODIFICA: **OGNI 90 MINUTI**
- > NOTE:

Below this, there is a section titled 'Step.1' which includes a photograph of a cylindrical metal part with yellow circles highlighting specific features. To the right of the photo, there is a table with the following information:

<b>Controllo</b>	Controllare che il pezzo sia completo nei vari componenti (bordini e poppette)
<b>Frequenza Controllo</b>	Ogni pezzo
<b>Strumento</b>	visivo
<b>Codice Strumento</b>	nn
<b>Note</b>	

Fig. 4.8 - Videata della sezione "Fonderia"

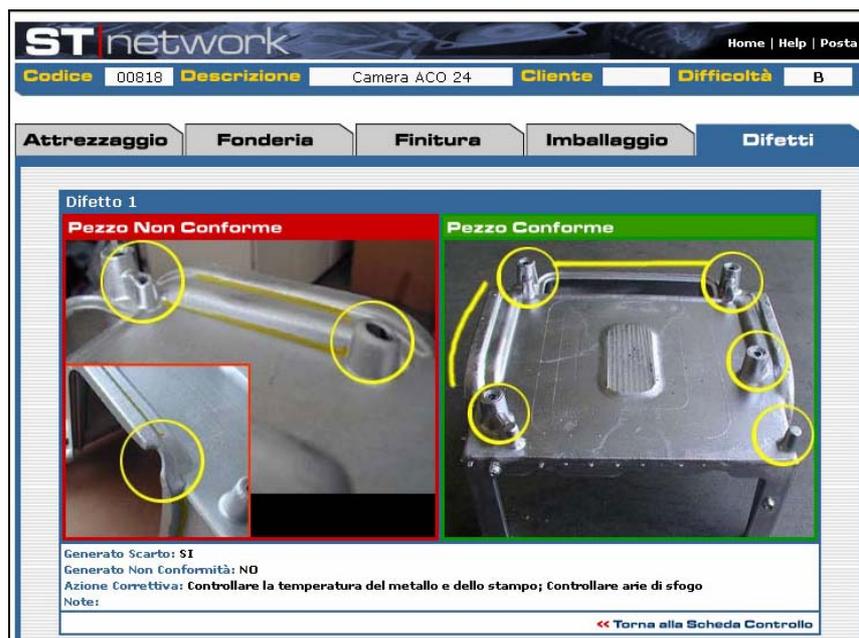


Fig. 4.9 - Videata della sezione "Difetti"

Inoltre, vengono riportati i suggerimenti per la produzione, le principali non conformità che possono riscontrarsi e le conseguenti azioni correttive.

Tutte le informazioni sono corredate da foto del pezzo o della macchina con le indicazioni necessarie, realizzate attraverso un software di grafica che permette di modificare le immagini inserendovi simboli, frecce, evidenziazioni, misure, simulazioni di movimenti,...

Le schede sono consultabili da tutti i terminali presenti in azienda tramite il browser utilizzato per la navigazione su internet; in questo modo anche le aree commerciali e amministrative possono consultarle e contribuire al loro miglioramento.

Il sistema prevede inoltre la possibilità di mandare mail a tre indirizzi (Responsabile Tecnico, Responsabile Qualità e Webmaster) per suggerimenti e segnalazioni.

### *Rilevanza*

La buona pratica è rilevante soprattutto in relazione al modo attraverso cui questa conoscenza è in corso di formalizzazione.

Infatti, dopo la realizzazione dell'architettura di massima della struttura Intranet e l'inserimento di tutte le informazioni di riferimento (delle macchine e dei pezzi da realizzare), la reale base di conoscenza è alimentata direttamente dalle persone impiegate in produzione che, in relazione al tipo di lavorazioni seguite, inviano le informazioni (specifiche tecniche, problemi principali, suggerimenti per una corretta lavorazione e per la risoluzione dei problemi) direttamente al responsabile attraverso una *form* di inserimento dati e la disponibilità dei PC installati in officina.

La possibilità di inviare segnalazioni e suggerimenti è stata ampiamente utilizzata: nell'arco di un anno le schede hanno subito diversi *restyling* e miglioramenti per renderle più chiare e semplici nel loro utilizzo e per selezionare le informazioni realmente necessarie e utili, eliminando tutti quei dati che si sono, nella pratica, dimostrati superflui.

Il parco terminali è cresciuto rispetto al passato, passando da uno a tre, a conferma di quanto si creda nell'utilità di un sistema Intranet così strutturato.

### *Le ricadute in ambito "learning"*

La raccolta di informazioni è stata anche l'occasione per coinvolgere maggiormente i lavoratori più anziani, più ostili ai cambiamenti, ma con un bagaglio di conoscenza maturata sul

campo che sarebbe andata altrimenti dissipata con il termine della collaborazione lavorativa.

Inoltre la compilazione delle varie pagine che compongono una scheda fa sì che si inneschi un'interazione fra le diverse aree dell'azienda, anche attraverso la creazione di piccoli gruppi di lavoro che prima si formavano con difficoltà.

C'è da sottolineare, inoltre, che essendo un sistema ancora in fase di implementazione non è possibile dare un giudizio complessivo sul ritorno in velocità di apprendimento per il personale inserito in azienda; secondo la direzione, sulle operazioni formalizzate, il tempo di apprendimento dovrebbe scendere da 2-3 anni a 1 anno.

#### *Le prospettive di sviluppo*

Per il futuro, è previsto lo sviluppo a medio termine di un sito internet interno che raccolga tutti gli strumenti utili per le attività lavorative e raccolga sempre più informazioni, documenti e notizie condivisibili da tutti i dipendenti dell'azienda con accessi limitati ad alcune aree.

## *Il caso "Team working e responsabilizzazione del personale"*

### *Oggetto della buona pratica*

La buona pratica proposta ha ad oggetto le modalità attraverso cui vengono supportati i percorsi di crescita professionale delle risorse umane impiegate in un'azienda meccanica di lavorazione del filo metallico.

In particolare, le politiche introdotte maggiormente significative riguardano l'organizzazione del lavoro per team e le modalità di comunicazione e responsabilizzazione adottate dalla direzione nei confronti del personale.

### *Descrizione*

A partire dal 1999 l'organizzazione è stata ristrutturata secondo cinque team di lavoro: un team "Commerciale" (che interessa i processi commerciale e gestione del magazzino), tre team "Produzione" (per aggregazioni di lavorazioni omogenee) e un team "Servizi" (che si occupa del coordinamento tra direzione, servizi amministrativi e di supporto).

Al fine di favorire il pieno sviluppo delle potenzialità dei collaboratori la direzione, promuovendo la costituzione dei gruppi di lavoro, ha assunto uno spiccato orientamento volto all'attribuzione di una forte delega decisionale ai diversi responsabili: ogni team, infatti, decide la modalità e la frequenza con cui si incontra, e mensilmente tutti i responsabili si riuniscono per confrontarsi.

Attraverso i team vengono focalizzate anche le differenti esigenze formative, in base alle quali si pianifica la

partecipazione a corsi specifici (che non si limitano esclusivamente al soddisfacimento di bisogni di natura tecnica, ma riguardano anche le competenze trasversali); il gruppo di lavoro, inoltre, facilita la messa a fuoco delle necessità e delle problematiche del personale in maniera costante e sistematica. Oltre la formazione, anche l'informazione è ritenuta indispensabile per motivare e favorire il percorso di crescita professionale delle risorse umane.

A tale scopo, la direzione si impegna attivamente e in prima persona per la circolazione delle informazioni, e lo fa principalmente attraverso due modalità: incontri e riunioni con i dipendenti realizzati in forma collettiva e individuale (questi ultimi a cadenza almeno annuale) e comunicazioni scritte e distribuite a tutto il personale.

Un esempio concreto di questa seconda modalità è rappresentato da una lettera aperta scritta dall'amministratore delegato e distribuita a tutti. Lo scopo della lettera è stato quello di comunicare l'andamento dell'azienda, gli investimenti in corso, le prospettive strategiche e gli obiettivi operativi da perseguire.

L'azienda, inoltre, dichiara esplicitamente qual è la richiesta fatta ai dipendenti in relazione al quadro delineato, e incoraggia fortemente l'apporto di ognuno anche in termini di suggerimenti per il miglioramento della produttività e dei processi aziendali in genere, anche segnalando problemi e criticità su cui intervenire. Per rafforzare questo invito, la lettera riporta tutti i numeri diretti della direzione aziendale,

amministratore delegato compreso, e assicura risposte veloci a qualsiasi quesito o suggerimento venga inoltrato.

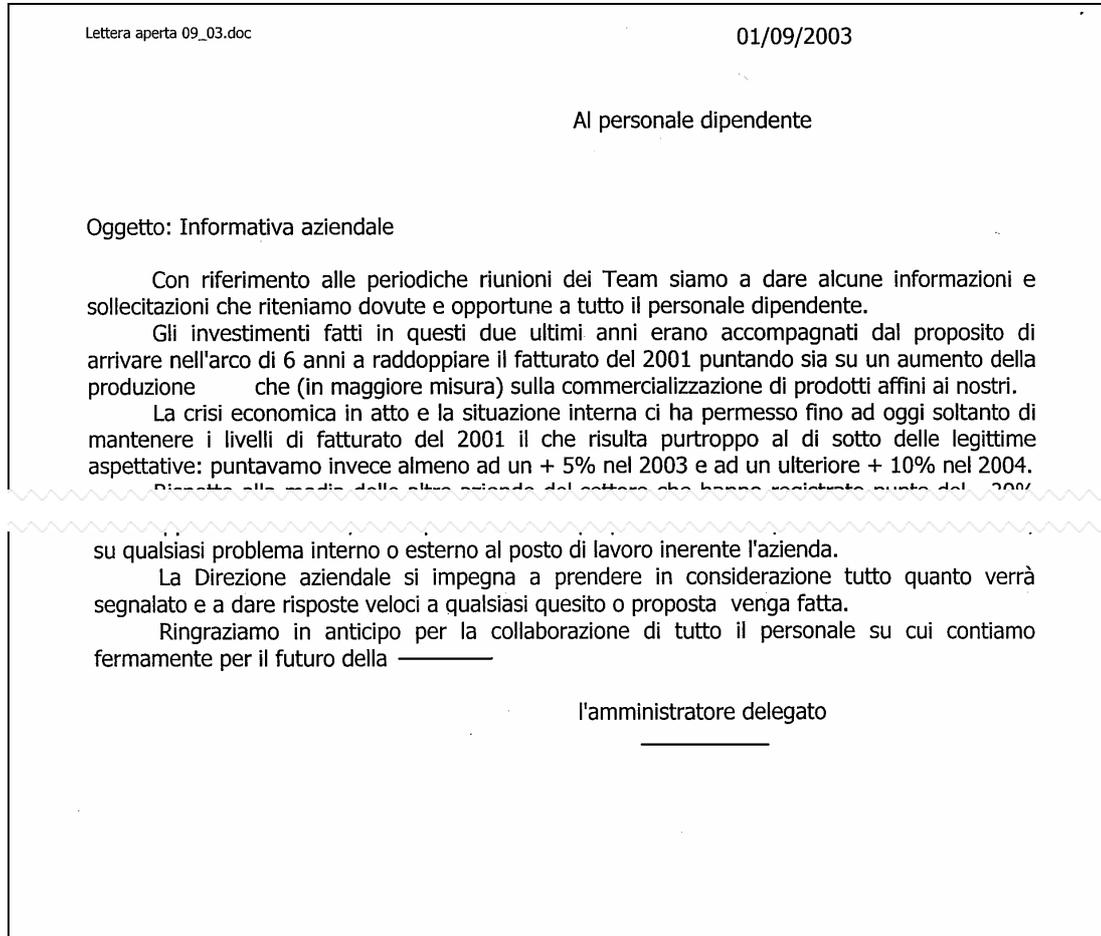


Fig 4.10 - Stralci della lettera aperta ai dipendenti

### *Rilevanza*

In termini di convenienza per l'impresa, gli investimenti e le scelte strategiche adottate in questa direzione hanno prodotto – come ritorno economico - un bassissimo tasso di turnover del personale e di assenteismo.

I percorsi di crescita sono stati supportati dalla scelta di assumere solo personale dipendente, senza ricorrere a forme di flessibilità

dei contratti, e di incentivare la collaborazione con le scuole tecniche del territorio (offrendosi anche come sede di stage per diversi ragazzi contemporaneamente).

In questo senso la politica aziendale dell'impresa ha ricadute e implicazioni anche al suo esterno, partecipando alla creazione di capitale cognitivo e relazionale nel sistema locale.

### *Ricadute in ambito "learning"*

La modalità di lavoro e di condivisione delle informazioni perseguita dall'azienda permette di favorire la diffusione interna delle competenze, che risultano essere patrimonio condiviso e non dei singoli lavoratori, con positive conseguenze sulla formazione interna dei neo-assunti e sul mantenimento di un alto livello delle competenze possedute da parte di ogni lavoratore; questo è favorito anche dalla possibilità offerta a tutti di esprimere e soddisfare i bisogni formativi individuali.

Una prova concreta dell'efficacia nel medio termine che la strategia adottata ha portato, è rappresentata dal positivo superamento di una fase critica rappresentata dall'improvviso vuoto direzionale seguito alla scomparsa di uno dei titolari (figura strategico-operativa fondamentale, soprattutto in una PMI); la sorella, attuale amministratore delegato, dice:

*" Mio fratello diceva sempre di dover essere sostituibile, il suo pensiero era: "anche se sono assente ci deve essere continuità", e io sono stata sempre d'accordo con lui. Non essendo un accentratore, aveva fatto crescere tutte le persone che collaboravano con lui. Questa è stata la forza dell'azienda: ci siamo trovati*

*senza di lui, ma con le persone che operavano al suo fianco preparatissime”.*

---

<sup>1</sup> Per completezza, si riportano le definizioni delle altre sezioni della matrice (fonte *Associazione Benchmarking for success Italia*):

*A: Deboli.* Queste aziende faticano a rimanere competitive nell'attuale contesto economico. Dove i competitori hanno migliorato creando un differenziale competitivo? In quali processi l'impresa mostra le particolari difficoltà? Quali sono le priorità per non rimanere tagliati fuori?

*B: Vulnerabili.* In questa area rientrano le aziende che ottengono notevoli risultati con un basso livello di pratiche. Il posizionamento è invidiabile poiché si ottiene molto rispetto a quel che si fa, tuttavia difficilmente questa posizione può essere sostenuta nel tempo. E' opportuno verificare il livello di performance ed individuare le pratiche in cui è necessario cominciare ad investire.

*C: Promettenti.* Le imprese in questa area hanno investito in pratiche senza che tale investimento abbia prodotto risultati. Questa area è rischiosa perché non solo i risultati sono bassi, ma gli investimenti sono stati notevoli. Si deve valutare se questa posizione è dovuta (a.) al fatto che gli investimenti sono recenti (e quindi non hanno ancora generato risultati) o se (b.) gli investimenti sono stati fatti in pratiche non adatte alla tipologia di impresa. A seconda della risposta sarà poi opportuno:

- a. verificare l'evoluzione storica del posizionamento per controllare se effettivamente gli investimenti inizieranno e in che tempi a tradursi in risultati,
- b. dove disinvestire e parallelamente, se le condizioni finanziarie lo permettono, quali pratiche sino ad ora inutilizzate implementare.

*D: Contendenti.* Racchiude le imprese che si collocano a ridosso delle imprese eccellenti. Si tratta di imprese che sanno operare nell'attuale arena competitiva. Riescono in genere a mantenere un buon equilibrio tra pratiche e performance e possono lottare – da qui il termine contendenti – per raggiungere i livelli di eccellenza word class. Per fare questo è importante che si chiedano dove e come possano ancora migliorare.

I quadranti *E: Contendenti-Vulnerabili* ed *F: Contendenti-Promettenti* hanno caratteristiche intermedie rispettivamente dei quadranti B e D e tra C e D.

*G: Avanguardie.* La piccola area delle imprese avanguardie è riservata a quei pochi che hanno saputo vincere le sfide dell'attuale contesto competitivo. Il dubbio per queste imprese deve essere fino a quando sapremo mantenere questa posizione? L'esigenza è pertanto quella di misurare i differenziali con i concorrenti per mantenerli sotto controllo.

## 5. Conclusioni

### *5.1. Una fotografia delle imprese analizzate*

La ricerca realizzata ha voluto porre l'accento sulle caratteristiche che contraddistinguono un'organizzazione che favorisce percorsi di apprendimento; lo scenario che si delinea al termine della fase di analisi merita qualche considerazione di sintesi.

La premessa essenziale a questo ragionamento riguarda il fatto che l'analisi si è concentrata su un particolare campione tipologico di imprese, ovvero quello delle PMI manifatturiere dell'Emilia-Romagna: con ciò si vuole sottolineare che le considerazioni che concludono il lavoro sono relative ad una realtà particolare, per quanto maggioritaria nello scenario economico nazionale, per questo non necessariamente applicabili alle peculiarità delle grandi imprese (che peraltro non risentono di mancanza di ricerche dedicate).

Uno sguardo complessivo ai contesti esplorati mostra una realtà piuttosto eterogenea: pur essendo partiti da un campione di analisi già "selezionato" in ingresso, i risultati evidenziano una certa variabilità rispetto al possesso dei requisiti caratterizzanti le imprese come luoghi di apprendimento.

In particolare, a fronte di una maggiore consistenza della dimensione connessa al trasferimento dei saperi e delle conoscenze (la dimensione del "*potere*"), si evidenziano alcune carenze nelle variabili legate al potenziale di apprendimento; questo aspetto risente direttamente di una criticità ormai da più

parti affermata che è strettamente legata al moderato investimento in innovazione e sviluppo delle aziende italiane, aspetto che ricade in maniera diretta sul patrimonio e sulla dinamicità delle conoscenze a disposizione degli individui che vi lavorano.

Se questa dimensione di *"sapere"* risulta abbastanza nitidamente dalla rappresentazione grafica della matrice di posizionamento *"learning"* precedentemente illustrata, c'è un altro aspetto, non meno importante, che riguarda la dimensione del *"volere"*, ovvero quella legata alla cultura e al sistema valoriale aziendale.

Rispetto a questa dimensione la valutazione che emerge dall'analisi è più articolata e per certi versi ambivalente.

Le realtà osservate hanno generalmente un'impostazione, un clima interno e un sistema valoriale facilitante l'apprendimento: la dimensione organizzativa è tale da consentire che tutti si conoscano, e i modelli organizzativi, mai eccessivamente formalizzati e rigidi, permettono in maniera abbastanza libera che le persone si parlino tra loro.

Le gerarchie non sono molto vincolanti e in genere i rapporti di lavoro, gestiti dall'imprenditore in prima persona, si basano su relazioni fiduciarie che consentono discreti margini di autonomia, anche decisionale, e ampi spazi di informalità e di confronto.

Tutti questi sono aspetti che indubbiamente contribuiscono a creare un ambiente che favorisce processi di apprendimento, e non incorrono nel rischio di eccessiva destrutturazione delle conoscenze perché si affiancano alla dimensione organizzativa

che, come sottolineato prima, contribuisce alla formalizzazione e allo scambio ragionato dei saperi.

Tuttavia occorre precisare che nella maggior parte delle imprese analizzate si riscontra un basso livello di "consapevolezza" generale della dimensione dell'apprendimento che esiste all'interno dell'organizzazione.

Questa carenza, investendo aspetti di tipo culturale e valoriale, non permette all'impresa di riconoscere in modo esplicito le ricadute positive in termini di apprendimento che tante scelte strategiche, altrimenti finalizzate, comportano implicitamente.

Ipotizzando una matrice composta dalla duplice dimensione del possesso dei requisiti individuati come significativi per una sede di apprendimento e del livello di *consapevolezza* maturato nei confronti delle potenzialità degli stessi, la media delle aziende sottoposte ad analisi si posizionerebbe nel quadrante in alto a sinistra (vedi fig. 5.1).

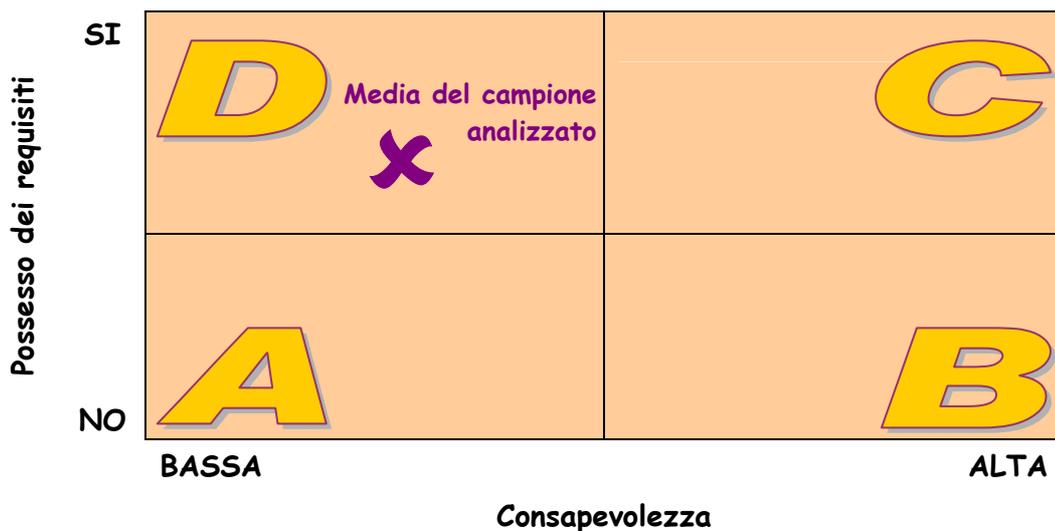


Fig. 5.1 – Matrice possesso requisiti-consapevolezza

In altre parole l'impressione generale che emerge dalla ricerca effettuata mostra una realtà di contesti organizzativi "implicitamente fertili" di opportunità di apprendimento: se da un lato è possibile rappresentare positivamente queste aziende in relazione alla dimensione del "sapere" utilizzando categorie descrittivo-interpretative basate sui processi di creazione e trasmissione della conoscenza, d'altra parte queste non possono ancora definirsi come vere e proprie *Learning Organization*. Nel caso di queste ultime (quadrante C), anche la dimensione del "volere" è ampiamente sviluppata: i vertici aziendali sono consapevoli del valore dell'apprendimento nelle molteplici forme in cui si può presentare (organizzativo e individuale, intenzionale e incidentale, di conoscenze formalizzate e di saperi taciti) e di conseguenza creano le condizioni organizzative abilitanti.

## 5.2. I percorsi possibili di miglioramento

Alla luce delle considerazioni portate, è possibile trarre indicazioni operative per orientare il percorso futuro di queste aziende? Su quali leve agire affinché il patrimonio di apprendimento potenziale generi quanto più possibile valore per gli individui e per la competitività dell'azienda stessa?

In considerazione del posizionamento di ogni singola realtà e dei fabbisogni rispettivamente emersi, le possibili azioni da attivare si collocano su tre differenti livelli di intervento declinabili in termini di:

- ✦ **Sistema,**
- ✦ **Organizzazione,**
- ✦ **Ruoli.**

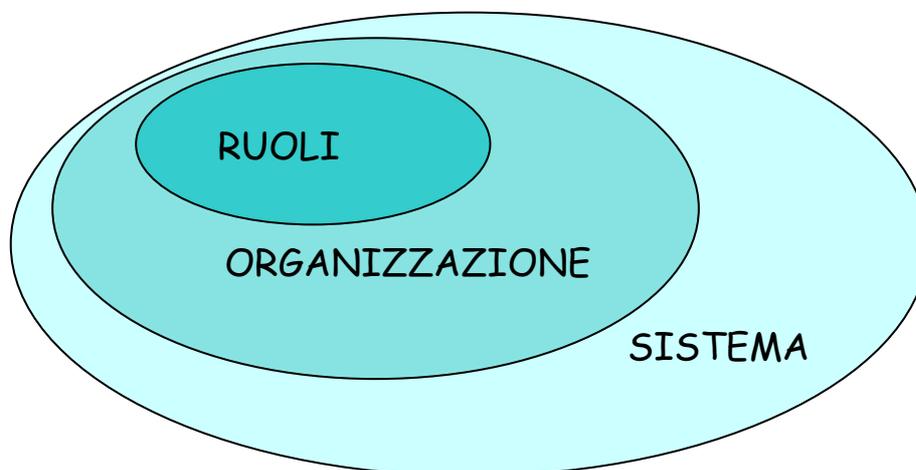


Fig. 5.2 – Livelli di intervento per il miglioramento

Operare sul *sistema* nel suo complesso implica un coinvolgimento non solo dell'impresa ma dei diversi attori che, a vario titolo, contribuiscono alla crescita della competitività delle aziende e della professionalità dei lavoratori: parti sociali, istituzioni, associazioni di impresa, centri per l'impiego, organismi di orientamento e di formazione.

In primo luogo è possibile operare ad un livello integrato nei confronti del gruppo di imprese del sistema territoriale attraverso lo scambio di buone pratiche: esse possono rappresentare un volano moltiplicatore di comportamenti e procedure, capaci di produrre effetti culturali e processi innovativi in grado di innalzare gli standard di qualità dei processi situati di apprendimento<sup>10</sup>. Rispetto a questo obiettivo, già lo stesso progetto "*Entreprise lieu savant*" ha voluto avviare una riflessione sulle modalità di sensibilizzazione al tema del potenziale formativo dell'ambiente di lavoro e di coinvolgimento di imprenditori e tutor aziendali (anche in relazione agli interventi formativi previsti dalla normativa vigente per queste categorie) per la valorizzazione e la messa in comune delle proprie esperienze, nella logica della cooperazione che si sviluppa tra i membri delle comunità di pratiche.

La cultura delle buone pratiche ipotizza un sistema di comunicazione aperto, grazie al quale l'esperienza accumulata e le soluzioni efficaci ed innovative adottate, possono divenire patrimonio comune per favorire il confronto e l'evoluzione dei modelli e delle strategie di intervento per meglio adattarle e renderle funzionali alla mutevolezza delle situazioni ambientali ed organizzative. Questa modalità di intervento, se ben valorizzata,

può quindi rappresentare uno strumento potente di cambiamento nell'ambito della cultura imprenditoriale, oltre che in quello più operativo delle ricadute sulla definizione della struttura organizzativa.

Al fine dare maggior concretezza ai possibili interventi in questo nuovo campo di applicazione dei processi di formazione continua, occorre però implementare, parallelamente a queste occasioni di confronto, ulteriori interventi di informazione e sensibilizzazione rivolti anche ad altri soggetti coinvolti nel sistema di relazioni dell'impresa al fine di sostenere uno sviluppo più efficace di una reale "cultura dell'apprendimento diffuso e continuo".

Intervenire a livello di singola **organizzazione**, invece, significa elaborare soluzioni *ad hoc* a partire dai fabbisogni rilevati e di volta in volta generati da carenze a livello di struttura organizzativa (dimensione del "potere"), di competenze possedute ("sapere"), di cultura e valori condivisi ("volere"). I fabbisogni dovuti ad insufficienze professionali e cognitive a loro volta possono conseguentemente prevedere differenti tipologie di azioni, in termini di:

- ✦ *riproduzione* del sapere professionale proveniente dal mercato del lavoro locale;
- ✦ *innovazione* del sapere derivante da fattori esogeni legati ai mutamenti tecnologici, metodologici e normativi nel sistema produttivo e competitivo;

- ✦ *ridistribuzione* interna del sapere già posseduto dalle risorse umane operanti in azienda per l'integrazione delle differenti funzioni in comuni processi lavorativi.

L'estrema variabilità delle problematiche e delle relative possibili soluzioni suggerisce pertanto, una volta raccolti gli elementi necessari, di cercare di tradurre ed interpretare le carenze operative emerse durante l'analisi come leve su cui intervenire affinché l'impresa possa crescere come luogo di apprendimento per una comunità: la semplice rilevazione delle carenze dei singoli non è infatti sufficiente per elaborare programmi di intervento generali, poiché non tiene in considerazione le dinamiche operanti nell'intero sistema aziendale. I bisogni dell'organizzazione possono essere espliciti o latenti, legati a pratiche individuali o collettive, attuali o futuri (che si prevede emergeranno in base alle evoluzioni previste ed alle strategie messe in campo); la definizione di un progetto di intervento pertanto richiede di tenere in considerazione una molteplicità di fattori non sempre adeguatamente valutati e ponderati nell'elaborazione di possibili strategie di intervento.

Nell'ottica tracciata dal modello sperimentato nel progetto si vogliono pertanto incentivare le imprese a sviluppare in maniera equilibrata ed integrata tutte e tre le dimensioni che alimentano le "risorse socialmente costruite": un investimento, anche se consistente, in interventi formativi volti a colmare i gap individuati in termini di competenze possedute, non porta ad esempio beneficio né all'organizzazione né alle persone se non è supportato da condizioni strutturali ed organizzative che permettano di mettere in pratica le competenze acquisite e da

un "clima" ed una cultura condivisa che ne legittimino il valore, in quanto fattori abilitanti per l'introduzione di qualsiasi processo di cambiamento.

Le azioni da implementare saranno tese pertanto, in primo luogo, a riconoscere e valorizzare i processi di generazione della conoscenza che già scaturiscono spontaneamente in qualunque contesto organizzativo e sociale, costituiti da elementi ricorsivi, a volte casuali, spesso informali poiché basati sul trasferimento di conoscenze tacite; andranno prese in considerazione anche quelle aree di intervento che, pur non essendo immediatamente identificabili come formative, hanno comunque ricadute significative sullo sviluppo di processi di apprendimento (la direzione, ad esempio, potrebbe aver introdotto soluzioni tecnologiche personalizzate per la gestione delle informazioni al fine di ridurre i tempi di lavoro, per poi riconoscere in un secondo momento il valore aggiunto dello strumento stesso per la condivisione e la partecipazione dei dipendenti alla creazione di conoscenze e soluzioni innovative).

La dimensione dei **ruoli**, infine, introduce una serie di considerazioni rispetto alla figura del tutor aziendale.

La normativa vigente identifica il tutor aziendale in un lavoratore esperto responsabile dell'inserimento e della formazione sul lavoro dei giovani neo-assunti, formalmente riconosciuto da parte dell'impresa ed indicato quale riferimento per la realizzazione di percorsi in alternanza. Le caratteristiche principali di questa figura vengono pertanto a coincidere con quelle di un mentore che sostiene il processo di apprendimento del giovane,

il suo inserimento nella cultura organizzativa e ne facilita il cammino di iniziazione che consente all'individuo di riconoscersi ed essere riconosciuto in quanto membro dell'organizzazione. Attraverso l'affiancamento del giovane il tutor si occupa in particolare del trasferimento di conoscenze e competenze tecnico-professionali e in seconda istanza della trasmissione di informazioni inerenti la cultura aziendale, il sistema di regole condivise, i comportamenti attesi, le abitudini e le dinamiche relazionali che animano l'organizzazione, esercitando il proprio ruolo in rapporto al sistema di relazioni in cui si trova ad agire; affinché le funzioni di tutoraggio abbiano esiti positivi non si può quindi ridurre questa pratica ad un comportamento spontaneo ed improvvisato, ma devono essere create le condizioni di natura organizzativa ed individuale a garanzia della sua efficacia.

Le presenti considerazioni, per essere validate operativamente, devono essere confrontate e rilette alla luce dei risultati dell'analisi condotta. Nel caso specifico delle aziende manifatturiere di piccole e medie dimensioni indagate risulta infatti particolarmente significativo il fatto che di frequente la persona designata in quanto tutor, pur essendo spesso lo stesso imprenditore, non ha la possibilità di presidiare efficacemente il processo di apprendimento che avviene nel complesso nella propria azienda, anche a causa di una serie di vincoli dovuti alle dimensioni ed alle risorse a disposizione di queste imprese, che non possono prevedere la presenza di un tutor aziendale che padroneggi competenze tecnico-professionali specifiche di ogni reparto.

In relazione ai risultati della ricerca risulta pertanto opportuno riflettere su come ripensare al ruolo di questa figura chiave dal punto di vista dello sviluppo e dell'apprendimento organizzativo e dei lavoratori all'interno di aziende di piccole e medie dimensioni. Questi contesti, infatti, pur giovandosi della designazione formale e della formazione al ruolo di figure di affiancamento, tradizionalmente sviluppatasi in maniera spontanea, necessitano prioritariamente (anche secondo criteri di fattibilità e di ricadute in termini di efficacia) di formare professionisti in grado di gestire i processi di apprendimento complessivamente attuati in impresa. Se osserviamo l'immagine del tutor attraverso la lente di ingrandimento dell'impresa in quanto "comunità che apprende" e in questo modo cresce, sarà opportuno pensare a figure preposte piuttosto alla facilitazione dei processi di scambio e dei flussi comunicativi, al governo complessivo dei processi di sviluppo organizzativo, con particolare riferimento alla gestione e valorizzazione delle risorse umane, alla stessa progettazione ed implementazione dei piani formativi aziendali ed individuali.

Il ruolo di tutor ripensato in quest'ottica diventa una delle figure maggiormente significative identificate durante la sperimentazione in quei contesti aziendali che apprendono, si modificano e si sviluppano, configurandosi costantemente come sistemi aperti e competitivi; l'esercizio di questo nuovo ruolo richiede in particolare competenze di *knowledge management* finalizzate a mantenere ed incrementare la cultura e la motivazione all'apprendimento continuo, creando un processo ricorsivo che coinvolge tutte le pratiche aziendali

nella direzione del miglioramento complessivo delle performance dei singoli e del posizionamento competitivo dell'impresa.

Creare le condizioni interne affinché l'azienda sia effettivamente una "comunità che apprende", e garantirne il presidio attraverso una figura come il tutor aziendale inteso in questa accezione di "*learning manager*", non può che creare le condizioni migliori perché i naturali e continui processi di affiancamento e di lavoro in team che animano quotidianamente un'organizzazione siano agiti in un contesto (organizzativo e valoriale) orientato "consapevolmente" all'apprendimento.

---

<sup>10</sup> Isola P.L., "La formazione on the job sul territorio: specificità ed omogeneità", in *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, I Libri del Fse, ISFOL, 2003

## Appendice 1

### Strumento di rilevazione



# Entreprise Lieu Savant

## Come compilare il questionario:

Per rispondere al questionario pensate alla vostra impresa in questo momento, e scegliete, per ciascuna domanda, l'affermazione che vi sembra più appropriata e che meglio riflette le pratiche e le prestazioni dell'organizzazione. All'interno delle domande le parti in *corsivo* sono annotazioni che forniscono spiegazioni, o spunti di riflessione per meglio orientarvi nella scelta.

Le informazioni contenute in questo questionario sono strettamente confidenziali e non saranno divulgate a terzi.

Grazie per aver aderito a questa iniziativa.

## ANAGRAFICA AZIENDA

### Ragione sociale

### Indirizzo

### Città

### Cap

### Provincia

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

### Telefono

### Fax

### e-mail

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

### Intervistato

### Ruolo svolto all'interno dell'azienda

### P. IVA dell'impresa

### codice fiscale dell'impresa

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Data dell'analisi: \_\_\_\_\_

Consulente: \_\_\_\_\_

## ANAGRAFICA DIPENDENTI

**Come compilare la sezione:** questa anagrafica è finalizzata ad integrare i dati precedentemente raccolti rispetto al numero degli addetti, con l'obiettivo di approfondire le informazioni sui profili dei dipendenti dell'impresa.

*Si indichi il numero medio di dipendenti del 2002.*

N^ Dipendenti <sup>1</sup> e loro ruolo per fasce d'età				
	Fino a 28	Da 29 a 40	Dai 41 a 55	Oltre 56
Operai/e (di cui appr.) <sup>2</sup>				
Impiegati/e (di cui appr.)				
Quadri/dirigenti				
Tipologie contrattuali utilizzate dall'impresa per fasce d'età				
	Fino a 28	Da 29 a 40	Dai 41 a 55	Oltre 56
A tempo indeterminato				
A termine o stagionale				
Formazione lavoro				
Apprendistato				
Interinale				
Collaborazione Coordinata e Cont.				
Prestazione professionale P.IVA				
Prestazione occasionale				

### L'impresa ha previsto la figura del Tutor Aziendale?<sup>3</sup>

Si Indicare n° \_\_\_\_\_  No

Ruolo/i aziendale/i ricoperto/i:

1. \_\_\_\_\_  Titolare/socio  Dipendente

2. \_\_\_\_\_  Titolare/socio  Dipendente

<sup>1</sup> Con N° dipendenti si definisce il numero medio annuo di persone che operano in impresa. Quindi, se l'azienda a metà anno ha assunto una persona, passando da 12 a 13 dipendenti, la media sarà 12,5. Nel caso di dipendenti part-time occupati per il 50% del tempo attribuire un valore di 0,5. Il personale a tempo determinato o stagionale con contratti di oltre sei mesi va conteggiato come se fosse personale dipendente a tempo indeterminato.

<sup>2</sup> Indicare il numero totale di operai/e (e successivamente di impiegati/e) specificando tra parentesi quanti di essi sono apprendisti

<sup>3</sup> Se l'azienda ha assunto apprendisti, indicare se ha previsto la figura del Tutor aziendale (il DM 28/02/2000 prevede l'individuazione di un tutor aziendale ogni cinque apprendisti), specificando il numero, il ruolo aziendale ricoperto e se si tratta di un titolare/socio o di un dipendente.

## APPRENDIMENTO POTENZIALE

### 1. PRESSIONE DEL SISTEMA COMPETITIVO SULLE COMPETENZE

**Indicare il livello di dinamicità del sistema competitivo di riferimento e quanto le sue trasformazioni, i suoi cambiamenti e le innovazioni di processo e/o di prodotto rendono necessaria l'evoluzione delle competenze professionali dell'impresa.**

*Per sistema competitivo si intendano i mercati di riferimento dei concorrenti, dei clienti, dei fornitori ...*

*Indagare quale tipo di cambiamenti e innovazioni esercita la pressione maggiore sul sistema di competenze aziendale.*

*Verificare rispetto a quale tipologia di competenze (o di figure professionali) tale pressione si esercita maggiormente.*

- ① Il sistema competitivo è poco dinamico. Non ci sono variazioni nei mercati o innovazioni che richiedano adeguamenti delle competenze.
- ② Il sistema competitivo ha una dinamica lenta. Si verificano cambiamenti poco frequenti e di entità limitata che implicano pochi adeguamenti graduali nelle competenze aziendali.
- ③ Il sistema competitivo muta con velocità normale. Ci sono cambiamenti nei mercati o innovazioni di processo o prodotto che si riescono a seguire e richiedono adeguamenti costanti ma non radicali delle competenze.
- ④ Il sistema competitivo muta molto di frequente e velocemente. I cambiamenti sono continui e spesso radicali, richiedendo adeguamenti rapidi e, spesso, non semplici delle competenze.
- ⑤ Il sistema competitivo è altamente dinamico. I cambiamenti sono tumultuosi sia nei mercati che nei prodotti e/o processi e le competenze necessarie mutano in modo continuo e spesso radicale.
- ⓪ Non so

### 2. OSSERVAZIONE DEL SISTEMA COMPETITIVO

**Identificare se e quanto l'impresa programmi e realizzi strategie ed attività mirate al monitoraggio del sistema competitivo ed alla lettura delle dinamiche in esso presenti.**

*Gli ambiti di osservazione del sistema competitivo sono molteplici e si riferiscono ai clienti, ai concorrenti, ai fornitori ed, in generale ai mercati. Può essere che l'impresa non attui un'osservazione su tutti ma solo su alcuni di questi.*

*I canali informativi possono essere molteplici: fonti scritte, visite a clienti, contatti con fornitori (ad es. di tecnologie), partecipazione a fiere, confronti in sede associativa, benchmarking, ecc..*

- ① Nessuna strategia di osservazione sistematica e formalizzata
- ② Alcune delle dimensioni del sistema competitivo vengono tenute sotto osservazione ma in modo occasionale e non formalizzato.
- ③ L'azienda tiene sotto osservazione alcune dimensioni del sistema competitivo in modo non formalizzato ma costante.
- ④ Le dimensioni chiave del sistema competitivo sono individuate ed, in parte, monitorate in modo sistematico e formalizzato.
- ⑤ Tutti gli ambiti chiave del sistema competitivo sono monitorati in modo continuativo, sistematico e formalizzato.
- ⓪ Non so

### 3. OSSERVAZIONE DEL CONTESTO INTERNO DELL'AZIENDA

**Identificare se e quanto l'impresa programmi e realizzi strategie ed attività mirate al monitoraggio del funzionamento interno dell'impresa.**

*Gli ambiti di osservazione del funzionamento interno dell'impresa sono molteplici e si riferiscono al processo produttivo, alle risorse umane, agli andamenti economico-finanziari, ai flussi informativi e materiali, ecc. Può essere che l'impresa non attui un'osservazione sistematica e strutturata su tutti ma solo su alcuni di questi.*

*Possono esistere modalità informali o procedure formalizzate di osservazione, monitoraggio e valutazione del funzionamento.*

- ① *Nessuna strategia di osservazione sistematica e formalizzata*
- ② *Alcune delle dimensioni del funzionamento aziendale vengono tenute sotto osservazione ma in modo occasionale e non formalizzato.*
- ③ *L'azienda tiene sotto osservazione alcune dimensioni del funzionamento aziendale in modo non formalizzato ma costante.*
- ④ *Le dimensioni chiave del funzionamento aziendale sono individuate ed, in parte, monitorate in modo sistematico e formalizzato.*
- ⑤ *Tutti gli ambiti chiave del funzionamento aziendale sono monitorati in modo continuativo, sistematico e formalizzato.*
- ⓪ *Non so*

### 4. ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE POSSEDUTE

**In riferimento all'attuale posizionamento dell'impresa ed alla sua strategia, indicare come viene valutato complessivamente lo stato delle competenze professionali delle risorse umane (imprenditori inclusi) presenti nell'impresa.**

*La valutazione va effettuata rispetto alle principali attività (non solo produttive) che le risorse aziendali devono realizzare. Si possono considerare tra l'altro attività di formulazione delle strategie, di analisi del mercato, di concezione di nuovi prodotti, di promozione e vendita, di gestione delle relazioni con i clienti, di progettazione dei prodotti, di produzione diretta, di coordinamento della produzione, ecc.*

*Nel caso il livello di adeguatezza sia diversificato indicare le competenze forti e quelle deboli.*

- ① *Le competenze possedute sono complessivamente inadeguate*
- ② *Solo alcune competenze sono adeguate ma la maggior parte sono insufficienti*
- ③ *Le competenze sono sufficientemente adeguate con ambiti significativi di inadeguatezza*
- ④ *Le competenze sono complessivamente buone anche se rimangono situazioni di debolezza*
- ⑤ *Le competenze risultano pienamente adeguate e rappresentano un punto di forza dell'impresa*
- ⓪ *Non so*

## 5. TEMPO DI APPRENDIMENTO DELLE COMPETENZE CHIAVE

**Indicare quanto tempo occorre, secondo il giudizio e l'esperienza dell'impresa, perché una risorsa umana motivata e portata all'apprendimento acquisisca ad un livello medio le competenze necessarie allo svolgimento delle attività chiave aziendali**

*Nel rispondere alla domanda considerare il livello di prestazione raggiunto: un livello medio indica una prestazione ritenuta soddisfacente; una prestazione ritenuta di soglia (appena accettabile) di solito implica un tempo più limitato, mentre una eccellente prestazione potrà richiedere tempi di apprendimento molto più lunghi. . Inoltre tenere presente il tipo di competenza chiave considerata, infatti competenze diverse potranno richiedere tempi anche molto differenziati di apprendimento.... E' necessaria quindi una valutazione complessiva. Casi specifici possono essere segnalati a margine.*

- ① I tempi di apprendimento sono *brevi* (inferiori a tre mesi)
- ② I tempi di apprendimento sono *inferiori a sei mesi*
- ③ I tempi di apprendimento sono di *circa 1 anno*
- ④ I tempi di apprendimento sono di *circa 3 anni*
- ⑤ I tempi di apprendimento sono *superiori a 3 anni*
- ⓪ Non so

## 6. IMPORTANZA DELL'APPRENDIMENTO NELLA STRATEGIA AZIENDALE

**Indicare l'importanza che ricopre nella strategia aziendale il creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento, la condivisione e lo sviluppo delle competenze.**

*Nel rispondere alla domanda considerare quanto l'azienda promuove l'apprendimento e la diffusione della conoscenza al suo interno, la quantità di tempo e risorse coinvolte per raggiungere questo obiettivo e quanto questi processi sono pianificati e formalizzati.*

- ① *Non è strategico per l'azienda investire tempo e risorse per creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento, la condivisione e lo sviluppo delle competenze.*
- ② *Creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento è uno degli obiettivi strategici, ma non è prioritario, spesso viene sacrificato a discapito di altri processi aziendali, la quantità di tempo e risorse coinvolte per raggiungere questo obiettivo è minima.*
- ③ *Creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento è uno degli obiettivi strategici, ma questi processi non sono pianificati, ne formalizzati, rimane all'iniziativa dei singoli la responsabilità del proprio apprendimento.*
- ④ *Creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento è uno degli obiettivi strategici, l'azienda incentiva ed investe risorse per promuovere l'apprendimento e la diffusione della conoscenza*
- ⑤ *Creare all'interno dell'impresa un ambiente che faciliti l'apprendimento è uno degli obiettivi strategici, la direzione incentiva ed investe risorse per promuovere l'apprendimento e la diffusione della conoscenza, questi processi sono altamente pianificati e formalizzati.*
- ⓪ Non so

## 7. STRATEGIE DI GESTIONE DEI PROBLEMI PER IL MIGLIORAMENTO

**Con situazione problematica si intendono variazioni, difettosità, ritardi presenti nel processo di produzione o di erogazione del servizio, nel prodotto, nella gestione del cliente.**

*L'insorgenza di situazioni problematiche è connaturata all'attività di ogni impresa; tuttavia, da un'esperienza negativa può scaturire un'opportunità di miglioramento e di apprendimento dai propri errori.*

*In che modo i problemi che insorgono in azienda vengono rilevati? Nel momento in cui vengono rilevati, esistono delle strategie formalizzate per la gestione e la risoluzione? Si procede alla successiva identificazione del momento e delle cause per cui si sono presentati? La risoluzione del problema si limita alla situazione contingente o include delle revisioni procedurali e una diffusione delle informazioni a vari livelli aziendali?*

- ① *Non esiste nessuna strategia per la gestione dei problemi. Il problema viene affrontato e risolto senza generare modifiche conseguenti a processi e procedure. La responsabilità per la rilevazione e la risoluzione dei problemi è lasciata all'iniziativa e alla responsabilità del singolo.*
- ② *Non esistono strategie formalizzate per la gestione dei problemi. La direzione occasionalmente raccoglie informazioni su come i singoli lavoratori hanno affrontato le situazioni problematiche.*
- ③ *Esistono strumenti e procedure solo per la rilevazione dei problemi più frequenti. La direzione periodicamente analizza le situazioni problematiche rilevate e ne tiene conto nella definizione delle strategie future di miglioramento.*
- ④ *Esistono strumenti e procedure per la rilevazione dei problemi. La direzione incoraggia i dipendenti a rilevare e comunicare regolarmente i problemi riscontrati e le procedure ipotizzate o sperimentate per la risoluzione e il superamento degli stessi.*
- ⑤ *Le informazioni vengono raccolte in maniera sistematica, i problemi sono visti come opportunità per ulteriori miglioramenti e tutti i dipendenti coinvolti partecipano al miglioramento dei processi (e delle procedure) che viene di seguito attivato. La direzione incoraggia processi di miglioramento continuo e di apprendimento diffuso generato dal fronteggiamento di situazioni problematiche.*
- ⓪ *Non so*

## 8. PRESENZA DI SETTING FORMATIVI

**Indicare la presenza in impresa di spazi e attrezzature separati dalla produzione, utilizzati in qualità di setting formativi (aule didattiche, sale riunioni, materiali, strumenti e dispositivi per l'autoapprendimento, ...)**

- ① *Non esistono spazi e dispositivi dedicati alla formazione e alla diffusione delle informazioni.*
- ② *Esistono spazi occasionalmente adibiti alla condivisione e scambio di informazioni all'interno dell'azienda.*
- ③ *Esistono spazi e dispositivi dedicati alla condivisione e scambio di informazioni e occasionalmente adibiti alla formazione organizzata dall'azienda.*
- ④ *Esistono spazi e dispositivi esclusivamente adibiti alla formazione organizzata dall'azienda.*
- ⑤ *Esistono spazi e dispositivi esclusivamente adibiti alla formazione e a disposizione dei dipendenti anche per attività da svolgere in autoapprendimento.*
- ⓪ *Non so*

## 9. MODALITA' DI APPRENDIMENTO

**Valutare se l'inserimento delle persone in impresa e l'apprendimento dell'organizzazione sono sostenuti da modalità di gestione che facilitano l'apprendimento.**

- ① L'impresa si preoccupa di non diffondere le conoscenze chiave e trattenerle, per lo più, nel *saper fare* dei titolari. L'apprendimento dei singoli non è considerato una risorsa rilevante per l'organizzazione
- ② L'apprendimento avviene grazie alla capacità delle persone, l'impresa lo considera, tuttavia come una leva competitiva. Le competenze chiave sono del titolare e dei familiari
- ③ L'apprendimento dei singoli è facilitato dall'organizzazione mediante percorsi di affiancamento che sono spesso lunghi e faticosi. Le competenze chiave sono del titolare e dei suoi più stretti collaboratori
- ④ L'apprendimento dei singoli è promosso dall'organizzazione che si preoccupa di fornire loro momenti di stimolo e confronto. Le competenze chiave sono diffuse all'interno dell'impresa e in alcuni casi codificate così da permetterne una più agevole riproduzione
- ⑤ L'apprendimento è stimolato dall'impresa che si preoccupa di esplicitare le conoscenze dei singoli mediante formalizzazione, diffusione e arricchimento delle competenze più rilevanti
- ⓪ Non so

## 10. FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO

**Indicare se e in che misura l'impresa effettua formazione e addestramento.**

- ① Formazione sul *campo e/o obbligatoria per legge* (es. corsi sulla legge 626 – sicurezza)
- ② Formazione *occasionale ma non programmata*
- ③ Alcuni *piani di sviluppo delle competenze* dei dipendenti
- ④ Formazione *programmata per tutti i dipendenti*, sia su aspetti *tecnici* che *gestionali* (TQM)
- ④ Formazione *programmata per tutti i dipendenti*, sia su aspetti *tecnici* che *gestionali*, *forte enfasi* sugli aspetti della *qualità* (TQM), in media i dipendenti dedicano *almeno 10 giorni* l'anno alla formazione
- ⓪ Non so

## 11. INCENTIVI PER CREATIVITA' E INNOVAZIONE

**Indicare la disponibilità e la capacità da parte dell'impresa di incoraggiare e premiare comportamenti d'intraprendenza e innovativi da parte dei dipendenti a tutti i livelli.**

- ① L'azienda *non incoraggia* idee innovative sul prodotto/processo
- ② L'azienda *occasionalmente* incoraggia idee innovative
- ③ L'azienda *incoraggia* nuove idee purché *non troppo rischiose*
- ④ L'azienda *incoraggia sistematicamente e occasionalmente premia* nuove idee dei dipendenti
- ⑤ E' *incoraggiato e premiato* il comportamento innovativo dei dipendenti
- ⓪ Non so

## 12. SVILUPPO DI NUOVE IDEE DI PRODOTTO (*CONCEPT*)

**Indicare chi e in che modo all'interno dell'azienda sviluppa nuove idee di prodotto (*concept*).**

- ① *Concept* di prodotto definito *localmente* dalla funzione progettazione, nessun coinvolgimento di altre funzioni
- ② *Parziale coinvolgimento di altre funzioni* nello sviluppo di nuovi *concept*, non esiste un piano strategico di sviluppo di nuovi *concept*
- ③ *Coinvolgimento sistematico di funzioni interne* (commerciale, progettazione, produzione) nello sviluppo di nuovi *concept*, *analisi dei bisogni* del mercato
- ④ *Coinvolgimento sistematico di funzioni interne e occasionalmente esterne* (clienti, fornitori) nello sviluppo di nuovi *concept*
- ⑤ *Coinvolgimento sistematico di funzioni interne ed esterne* nello sviluppo di nuovi *concept*, esiste un piano strategico di sviluppo di nuovi *concept*
- ⓪ Non so

## 13. LIVELLO DI INNOVAZIONE NELLA GAMMA DI PRODOTTO

**Indicare se negli ultimi due anni sono avvenute variazioni nella gamma di prodotto o sono statati introdotti nuovi prodotti.**

- ① *Nessuna variazione ai prodotti esistenti*
- ② *Alcuni miglioramenti a prodotti esistenti*
- ③ *Nuovo prodotto* all'interno della gamma prodotti esistente (ampliamento gamma prodotti)
- ④ *Introduzione di una nuova famiglia/generazione di prodotti*
- ⑤ *Cambiamenti significativi e radicali* nelle diverse famiglie/generazioni di prodotti
- ⓪ Non so

## 14. CONCURRENT ENGINEERING

**Indicare come si svolge la fase di progettazione all'interno della vostra azienda e quali sono gli attori coinvolti in questa fase. Nello scegliere la risposta considerare il livello di integrazione delle diverse attività di progettazione all'interno delle differenti aree aziendali.**

- ① *Fasi di progettazione* svolte in modo *sequenziale*
- ② *Occasionale integrazione* delle attività di alcune *funzioni aziendali*
- ③ *Sistematica integrazione* di alcune attività *nella progettazione*
- ④ *Piena collaborazione* delle aree aziendali interessate sull'intero ciclo di *progettazione del prodotto*
- ⑤ *Piena collaborazione* delle aree aziendali interessate su tutto il ciclo di vita del prodotto, utilizzo di sistemi di *project management*
- ⓪ Non so

## TRASFERIMENTO

### 15. VISIONE, MISSIONE ED OBIETTIVI CONDIVISI

**Indicare se e in che grado i dipendenti conoscono e/o concorrono alla definizione degli obiettivi e dei valori aziendali (missione, carta dei valori, piano di miglioramento).**

*Verificare pertanto se esiste un processo di coinvolgimento dei dipendenti rispetto agli obiettivi aziendali.*

- ① Gli obiettivi dell'azienda *non vengono comunicati*, i dipendenti non comprendono gli scopi dell'attività
- ② Gli obiettivi aziendali *vengono comunicati*, non c'è alcun *coinvolgimento* dei dipendenti nella loro definizione
- ③ Impegno della direzione nel *diffondere* gli obiettivi aziendali, c'è un *parziale coinvolgimento* dei dipendenti nella loro definizione
- ④ Obiettivi *comunicati, definiti e formalizzati* in collaborazione con gran parte dei dipendenti
- ⑤ *Totale coinvolgimento* dei dipendenti nella definizione degli obiettivi aziendali, visione e valori dei dipendenti *coincidono* con quelli dell'impresa
- ⑥ Non so

### 16. COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE NEI GRUPPI DI LAVORO (Livello di delega)

**Indicare se e in che misura l'impresa attua delle pratiche di coinvolgimento dei dipendenti mediante gruppi di lavoro e delega decisionale, considerare inoltre se l'impresa ricorre in maniera sistematica alla raccolta dei suggerimenti e garantisce l'ascolto da parte della direzione di tutti i suggerimenti provenienti dai dipendenti.**

- ① *Nessun* coinvolgimento del personale nei team, controllo basato su procedure
- ② Coinvolgimento *occasionale* del personale
- ③ Coinvolgimento *sistematico* del 25%-50% del personale in *gruppi funzionali* (arricchimento delle competenze del personale)
- ④ Coinvolgimento *sistematico* di più del 50% del personale in *gruppi funzionali* (arricchimento delle competenze del personale)
- ⑤ La *maggior parte* dei dipendenti *coinvolti in gruppi interfunzionali* (allargamento ed arricchimento delle competenze del personale) in grado di apportare contributi allo sviluppo dell'azienda
- ⑥ Non so

## 17. LAYOUT DELL'AMBIENTE DI LAVORO

**Analizzare l'organizzazione dello spazio e del flusso dei processi lavorativi (*lay out*)** per facilitare la risposta si consideri che:

*nella disposizione funzionale la produzione per reparti fa sì che in ciascun reparto vengano svolte attività omogenee dal punto di vista tecnologico e delle competenze richieste,*

*nella logica di flusso di prodotto le risorse tecnologiche vengono dedicate ad un singolo prodotto, che segue un cammino predeterminato con flusso di materiali semplificato e prevedibile,*

*la logica di flusso di prodotto può essere raggiunta o attraverso una produzione in linea o attraverso celle di produzione,*

*per cella di produzione si intende un raggruppamento in un'unica area (cella) di tecnologie e risorse necessarie alla realizzazione dei cicli tecnologici (o parte di essi) di più prodotti tra loro simili dal punto di vista delle tecnologie necessarie per la produzione.*

*Nelle produzioni di processo tipiche di settori quali il chimico o l'alimentare gli interventi sul lay out sono spesso limitati in quanto la tecnologia è vincolante.*

- ① *Disposizione funzionale: apparecchiature tradizionali (a controllo manuale) raggruppate per reparti*
- ② *Disposizione funzionale: apparecchiature tradizionali (a controllo numerico) raggruppate per reparti, in modo da agevolare il flusso di produzione*
- ③ *Solo parte delle apparecchiature raggruppate secondo una logica di flusso di prodotto*
- ④ *La maggior parte delle apparecchiature raggruppate secondo una logica di flusso di prodotto*
- ⑤ *Disposizione multifunzionale delle attrezzature, raggruppate secondo una logica di flusso di prodotto, controllo numerico centralizzato su tutta la cella (non solo sulle singole macchine). Alto livello di automazione*
- ⓪ Non so

## 18. STRUMENTI INTEGRATI DI PROGETTAZIONE E COMUNICAZIONE

**Indicare se si utilizzano strumenti informatici per la progettazione.** *Nello scegliere la risposta si tenga conto del tipo di strumenti utilizzati in azienda e il loro grado di integrazione.*

- ① *Nessun utilizzo di strumenti informatici di progettazione*
- ② *Utilizzo di CAD con funzione di disegno*
- ③ *Utilizzo di software specifici per la progettazione di gruppi polifunzionali, utilizzo di qualche strumento di project management*
- ④ *Utilizzo di sistemi integrati CAD-CAM*
- ⑤ *Strumenti integrati di progettazione (CAE) che permettono la cooperazione di progettazione, produzione, marketing, ecc.*
- ⓪ Non so

## 19. INSERIMENTO IN AZIENDA E PERCORSI IN ALTERNANZA

**Esistono piani di inserimento di nuovi assunti in azienda? Come vengono gestiti tali inserimenti e i relativi progetti di formazione situata? Chi presidia tali processi? Quali metodologie di facilitazione e sostegno all'inserimento vengono messe in atto? Come vengono facilitati e favoriti i processi di apprendimento sul lavoro?**

*Nello scegliere la risposta si tenga conto che la valutazione del livello di presidio dei processi sopra indicati non dipende esclusivamente dall'assegnazione del ruolo di Tutor Aziendale ad un lavoratore, come previsto dalla normativa in caso di assunzione con contratti di apprendistato; considerare nel complesso le pratiche realmente utilizzate, indipendentemente dalla formale identificazione della figura del tutor.*

- ① *Non esistono piani di inserimento di nuovi assunti (compresi apprendisti, stagisti, tirocinanti). Non è presente un piano di sviluppo professionale in azienda dei nuovi assunti.*
- ② *Esistono pratiche non formalizzate di inserimento dei nuovi assunti (tramite affiancamento di personale esperto) portate avanti a discrezione di singoli lavoratori.*
- ③ *Esistono pratiche non formalizzate di inserimenti dei nuovi assunti (tramite affiancamento di lavoratori esperti) facenti parte di una cultura aziendale condivisa e orientata dalla direzione.*
- ④ *Esistono piani di inserimento di nuovi assunti per i quali sono previsti affiancamenti di personale esperto. La direzione è attenta a favorire i processi di apprendimento sul lavoro e crescita professionale dei nuovi assunti.*
- ⑤ *Esistono piani di inserimento di nuovo personale. Nel caso di giovani apprendisti, stagisti e tirocinanti e di percorsi in alternanza formazione-lavoro si realizza in collaborazione con l'agenzia formativa un percorso di sviluppo e crescita professionale garantendo supporto e sostegno per tutta la durata della permanenza in azienda.*
- ⓪ *Non so*

## 20. TRASMISSIONE INFORMALE DI CONOSCENZA

**Indicare se e in che misura l'impresa accetta o incoraggia momenti di interazione informale tra i lavoratori, considerandoli come potenziali leve di crescita e di trasferimento di conoscenza**

- ① *La direzione ritiene improduttivi e dannosi i momenti di interazione informale che avvengono tra i lavoratori in orario di lavoro.*
- ② *La direzione ritiene improduttivi e dannosi i momenti di interazione informale che avvengono tra i lavoratori in orario di lavoro, ma organizza e incoraggia occasioni di aggregazione tra i lavoratori in momenti extra-lavorativi.*
- ③ *L'impresa organizza e incoraggia occasioni di aggregazione tra i lavoratori in momenti extra-lavorativi. Gli spontanei e occasionali momenti di interazione informale tra lavoratori non vengono ostacolati dall'azienda, anche se avvengono in orario di lavoro.*
- ④ *Nelle routine aziendali si sono consolidate occasioni e consuetudini di aggregazione informale in orario lavorativo, che vengono implicitamente accettate dalla direzione.*
- ⑤ *Nelle routine aziendali si sono consolidate occasioni e consuetudini di aggregazione informale in orario lavorativo, che vengono sostenute dalla direzione.*
- ⓪ *Non so*

## 21. MOMENTI ORGANIZZATI DI CONFRONTO E SCAMBIO DELLE INFORMAZIONI

**Indicare con quale grado di frequenza e autonomia vengono organizzate riunioni operative finalizzate al confronto e allo scambio di informazioni. Sono convocate solo dalla direzione, o anche direttamente dalle persone operativamente impegnate? Con quali criteri vengono organizzate e gestite? Che livello di integrazione interfunzionale prevedono?**

- ① *Occasionalmente*, in momenti particolari, vengono organizzate dalla direzione riunioni operative in cui si comunicano attività, obiettivi e tempi.
- ② Sono previste riunioni operative periodiche in cui vengono comunicate attività, obiettivi e tempi.
- ③ Sono previste riunioni periodiche tra le persone che lavorano insieme per confrontarsi.
- ④ Le persone che lavorano insieme possono decidere autonomamente quando incontrarsi in base alle esigenze di confronto e di collaborazione che ritengono di avere
- ⑤ Le persone che lavorano insieme possono decidere autonomamente quando incontrarsi, invitando se necessario anche persone di altri reparti/funzioni e la direzione.
- ⑥ Non so

## 22. MODALITA' DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA

**Indicare il grado di utilizzo di strumenti e strategie di knowledge management (gestione della conoscenza) adottate dall'impresa.**

*Le pratiche di Knowledge management hanno l'obiettivo di rendere esplicita, e quindi fruibile, la conoscenza tacita ed implicita che ogni figura professionale ha maturato con il suo lavoro (ad esempio, riguardo alle modalità di attuazione di un processo interno, alle conoscenze maturate in merito ai comportamenti dei clienti, o alla gestione di particolari situazioni complesse), affinché l'impresa ne tragga un vantaggio competitivo.*

*L'implementazione di sistemi di Knowledge management prevede lo sviluppo integrato di aspetti di tipo culturale (motivazione dei lavoratori alla collaborazione e condivisione delle conoscenze), organizzativo (definizione dei criteri ottimali di catalogazione, aggiornamento e condivisione della conoscenza), di tipo tecnologico (accumulo delle conoscenze tramite database contenenti documenti o materiali su specifiche attività, eventualmente implementati su reti intranet).*

- ① Ognuno possiede le conoscenze necessarie al proprio lavoro. L'acquisizione di nuove conoscenze avviene secondo modalità individuali e rimane patrimonio del singolo.
- ② Le conoscenze vengono scambiate occasionalmente e all'occorrenza tramite pratiche informali di condivisione. Non esistono procedure comuni e condivise che rendono la conoscenza sempre accessibile, disponibile in momenti differenti dalla loro acquisizione da parte dell'organizzazione.
- ③ Le conoscenze dei singoli, se formalizzate, vengono conservate e sono accessibili ad altri. Esiste una rete condivisa che permette di conservare in un unico punto ciò che potrebbe essere fruito da più lavoratori
- ④ Le conoscenze dei singoli vengono quanto più possibile formalizzate, in modo da conservarle e renderle accessibili ad altri in modo organizzato. Si è investito in supporti tecnologici (Intranet, banche dati, ...) che permettono di archiviare e catalogare in maniera organizzata la conoscenza maturata dall'impresa.
- ⑤ L'azienda investe decisamente in sistemi di gestione della conoscenza e in formazione dei lavoratori per facilitare la condivisione delle informazioni. Il patrimonio delle conoscenze aziendali è frutto di un processo continuo di esplicitazione, codifica, immagazzinamento e aggiornamento delle conoscenze dei singoli, supportato da soluzioni tecnologiche personalizzate.
- ⑥ Non so

## INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI

Soddisfazione dei dipendenti		
	2002	Commenti
Numero di dipendenti che lasciano l'azienda		
N. di dipendenti che lasciano l'azienda entro 6 mesi		
Giorni di assenza totali		
Numero di infortuni/incidenti		

### 23. MORALE DEI DIPENDENTI

**Indicare il livello di soddisfazione dei dipendenti, tenendo in considerazione il tasso di assenteismo e il livello di stress presenti in azienda.**

- ① *Stress elevato, tasso di assenteismo elevato, senso di pressione*
- ② *Stress basso, tasso di assenteismo elevato*
- ③ *Moderato ottimismo, stabilità, situazioni occasionali di stress, tasso di assenteismo contenuto*
- ④ *Morale alto, senso di coinvolgimento, tasso di assenteismo basso*
- ⑤ *Ottimismo, ambiente controllato, possibilità di crescita, tasso di assenteismo trascurabile*
- ⓪ Non so

### 24. TURNOVER DEL PERSONALE

**Indicare la percentuale di persone che hanno lasciato l'impresa negli ultimi due anni.** L'indicatore non considera le ragioni che hanno portato le persone a lasciare l'impresa, sono pertanto da considerare anche pensionamenti e altre cause di abbandono.

- ① Oltre il 30% delle persone che lavoravano in impresa due anni addietro attualmente non sono più in azienda
- ② Tra il 20 e il 30% delle persone che lavoravano in impresa due anni addietro attualmente non sono più in azienda
- ③ Tra il 10 e il 20% delle persone che lavoravano in impresa due anni addietro attualmente non sono più in azienda
- ④ Tra il 5 e il 10% delle persone che hanno lavorato in impresa due anni addietro attualmente non sono più in azienda
- ⑤ Meno del 5% delle persone lavoravano in impresa due anni addietro attualmente non sono più in azienda
- ⓪ Non so



## Riferimenti Bibliografici

- ✓ Alessandrini G., *Formazione e apprendimento nella società della conoscenza*, Carrocci, Roma, 1998
- ✓ Boccalari R., "I modelli delle competenze", in Cappucci U. (a cura di) *Business, strategia, competenze. Un modello di gestione delle risorse per lo sviluppo della competitività aziendale*, Guerini e Associati, Milano, 1999.
- ✓ Centazzo R., "Le imprese eccellenti sono una risorsa di sistema", in *Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti 2002*, Gain Club, Bologna, 2002
- ✓ Gherardi S., "La pratica quale concetto fondante di un rinnovamento nello studio dell'apprendimento organizzativo", in *Studi Organizzativi. Quadrimestrale di studi sui processi e i sistemi organizzativi*, n. 1, 2000
- ✓ Gherardi S., Nicolini D., Odella F., "Apprendere nelle comunità di pratiche e apprendere nei contesti di formazione tradizionali", in *Sociologia del lavoro*, n. 65, 1997
- ✓ ISFOL, *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, I Libri del Fse, Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali, Soveria Mannelli (Catanzaro), 2003
- ✓ Lave J., Wenger E., *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991
- ✓ Lipparini A. (a cura di), *Le competenze organizzative: sviluppo, condivisione e trasferimento*, Carocci, Roma, 1998
- ✓ Lipparini A., Grant R., "La gestione strategica delle competenze organizzative", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 192, 2002
- ✓ Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano, 1997
- ✓ Pontecorvo C., Ajello A. M., Zucchermaglio C. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze, a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, LED, Milano 1995

- ✓ Quaglino G.P., Cortese C., "Mentoring. Maestri e discepoli nei processi di formazione e sviluppo organizzativo aziendale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 160, marzo/aprile 1997
- ✓ Ruffino M., *Formazione continua e competenze delle PMI. Modelli strumenti e standard al tempo dell'economia dell'apprendimento*, Franco Angeli, Milano, 2001
- ✓ Ruffino M., *Progettazione di piani formativi per le PMI: il manuale. Dall'analisi dei bisogni alla definizione dell'intervento*, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione.
- ✓ Rullani E., Costa G., (a cura di), *Il maestro e la rete: formazione continua e reti multimediali*, Etas, Milano, 1999.
- ✓ Rullani E., relazione presentata al convegno "Net Economy: una nuova sfida per i distretti e le PMI", organizzato dalla Fondazione Montedison il 4 dicembre 2000 a Milano
- ✓ Tomassini M., *Apprendimento continuo e formazione : contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell'apprendimento*, Franco Angeli, Milano, 1996
- ✓ Wenger E., *Communities of practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998