SA SAMBUCA | LI LIBERA | CO CONOSCENZA

Sambuca **LI**bera **Co**noscenza

Indirizzi di Programmazione FSE – Definizione di azioni mirate
Amministrazione Provinciale di Firenze

Assessorato al Lavoro, Formazione Professionale e Politiche Sociali

BANDO PROVINCIALE MULTIMISURA OB. 3
2005

ASSISTENZA A STRUTTURE E SISTEMI

Azione D1-21 AZIONE MIRATA
Progetto di valorizzazione delle risorse umane ed elaborazione di progetti formativi, applicando la metodologia “Regional Competence”, nell’area industriale di Sambuca – Val di Pesa

Rapporto Finale

30 novembre 2006

A beautiful thing is never perfect

(Proverbio Egiziano)

Contenuti del Rapporto Finale

1. PREMESSA 6

1.1. Obiettivi del progetto 6

1.2. Il ruolo del contesto territoriale rispetto all'impatto delle criticità: mercato interno del lavoro e apprendimento 10

1.3. Fase preparatoria del progetto SALICO 14
1.3.1. Proiezione delle visioni 15
1.3.2. Elaborazione delle idee 15

1.4. Articolazione e fasi del progetto SALICO 18

2. METODOLOGIE 20

2.1. Percorso metodologico del progetto 20
2.1.1. Descrizione e adattamento delle metodologie: Regional Competence, ICDB, RCDB, Scala di North 21
2.1.1.1 ICDB Individual Competence Data Base 21
2.1.1.2 RCDB Regional Competence Data Base 22
2.1.1.3. La griglia di North 23

2.2. Organizzazione della mappatura e networking interattivo 26
2.2.1 Territorio / Sistema 27
2.2.2 Approccio Integrato Territorio Sistema per l'apprendimento situato 29

3. RISULTATI ATTIVITÀ 31

3.1 Organizzazione Mappatura 31
3.1.1. Imprese contattate e coinvolte nelle mappature 33
3.1.2. Mappature ICDB – Individual Competence Data Base 34
3.1.3. Imprese di Sambuca: risultati dell'analisi delle schede RCDB 37
3.1.3.1. L'assetto strutturale 38
3.1.3.2 L'assetto del lavoro 39
3.1.3.3. Strategia delle risorse umane 40
3.1.3.4 Criticità formative 41
3.1.3.5. Mappa della formazione 42
3.1.3.6. Modalità della formazione 43
3.1.3.7. Mappa del network potenziale 43
3.1.3.8. Mappa delle funzioni 45
3.1.3.9. Mappa delle tecnologie 46
3.1.3.10. Mappa delle fonti di innovazione 48
3.1.3.11. Contributi allo sviluppo del territorio 49
3.1.3.12. Alcune osservazioni conclusive sulla mappatura RCDB 50
3.1.4. Incrocio schede RCDB e ICDB 52
3.1.5. Un'esperienza pilota: l'applicazione della scala dell'ignoranza di North ai dati rilevati presso le imprese intervistate nell'ambito del progetto SALICO 55
3.1.5.1. Prima fase: Mappatura con la Griglia di North dipendenti nella prima azienda campione 55
3.1.5.2 Seconda fase: applicazione maggiormente estesa della griglia di North 59
3.1.6. La domanda di competenze nelle aziende di Sambuca 65
3.1.6.1. Il ruolo delle competenze e lo sviluppo economico territoriale nell'ambito dell'attuale contesto evolutivo dei mercati 65
3.1.6.2. L'analisi presso le aziende di Sambuca 67
3.1.6.3. Imprese manifatturiere più evolute 68

3.1.6.4. Piccole imprese industriali 69
3.1.6.5. Strutture di servizio e commerciali 70

3.2. Attività di networking e interazione 71
3.2.1. Premessa 71
3.2.2. Forum della Conoscenza 72
3.2.3. I tavoli settoriali ed intersettoriali 73
3.2.4. Formazione 76
3.2.5. Progetto Trio 78
3.2.6. Promotori dell'Innovazione 80
3.2.7. Informatica e Laboratorio dei metodi 81

3. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE 82

ALLEGATI AL RAPPORTO FINALE - PROGETTO DI RICERCA SALICO 91

A. Scheda ICDB – Individual Competence Data Base 91

B. Scheda RCDB Regional Competence Data Base 97

Partenariato e autori del rapporto finale

Il rapporto finale del progetto Salico è stato prodotto dall Associazione Temporanea di Scopo composta dalle seguenti istituzioni e partner.

- Firenze Tecnologia Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze
- Amministrazione Comunale di Tavarnelle Val di Pesa
- Ires Toscana – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali

Autori del Rapporto Finale

Paolo Mario Remo Martinez (coordinatore del progetto), Andrea Giolitti, Elisa Tachis, Franco Bortolotti, Marco Batazzi, Valeria Ricciuti.

Riconoscimenti

Questo progetto di ricerca è stato svolto con il sostegno finanziario dell'Amministrazione Provinciale di Firenze. Gli autori riconoscono e ringraziano la Provincia di Firenze per il suo supporto. I contenuti e risultati del progetto sono di proprietà dell'Amministrazione Provinciale di Firenze.

Licenza per la libera distribuzione Creative Commons

Questo documento rientra nei termini della licenza Creative Commons BY-NC-SA che consente di:

- copiare, riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera;
- modificare quest'opera

Alle seguenti condizioni:

- **Attribuzione**: Attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza.
- **Non commerciale**. Quest'opera non può essere utilizzata per fini commerciali.
- **Condivisione allo stesso modo**. Se si altera o trasforma quest'opera, o se la si usa per crearne un'altra, si può distribuire l'opera risultante solo con una licenza identica a questa.

Ogni volta che si usa o distribuisce quest'opera, lo si deve fare secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza. In ogni caso si può concordare col titolare dei diritti d'autore utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/deed.it)

Glossario e acronimi dei termini utilizzati frequentemente

Acronimo	Significato
RC	Regional Competence
ICDB	Individual Competence Data Base
RCDB	Regional Competence Data Base
BCF	Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino
CPS2010	Comitato Promotore Sambuca 2010
FT	Firenze Tecnologia

1. Premessa

Il progetto di Ricerca **Sambuca Libera Conoscenza (SA.LI.CO)** è stato presentato nel bando Provinciale Multimisura Ob.3 2005, per fornire attività di assistenza a strutture e sistemi, nell'ambito dell'azione D1-21 Azione Mirata Progetto di valorizzazione delle risorse umane ed elaborazione di progetti formativi, applicando la metodologia "Regional Competence", nell'area industriale di Sambuca – Val di Pesa .
Il partenariato del progetto è composto da Firenze Tecnologia, il Comune di Tavarnelle Val di Pesa e Ires Toscana.

1.1. Obiettivi del progetto

Il progetto di Ricerca Salico risponde agli obiettivi di mantenimento e sviluppo della competitività dei sistemi produttivi in una prospettiva di equità sociale, specialmente in contesti di piccole e medie imprese collocate in territori localmente definiti. Nella filosofia del progetto l'approccio allo sviluppo locale deve essere sistemico e deve avvenire operando non solo sul versante della riduzione dei costi, ma agendo sulla capacità di crescita professionale delle risorse umane e sul miglioramento delle strutture organizzative. Acquista sempre più importanza la dotazione e il miglioramento delle risorse immateriali, così che siano capaci di utilizzare al meglio e di interagire con la strumentazione tecnologica nell'ambito della organizzazione della produzione.
Qualsiasi situazione complessa non consente soluzioni semplici. I percorsi di cambiamento culturale, organizzativo, produttivo e politico per la loro complessitá richiedono tempo ed energie

Obiettivo generale di Salico è la creazione di un sistema di sviluppo delle risorse umane che garantisca una continuità temporale, necessaria a mantenere e rafforzare la capacità di adattamento alla costante evoluzione dei bisogni delle imprese. Il progetto ha una forte connotazione culturale, e rafforza la capacità degli attori del territorio di governare i processi d'innovazione, trasferimento della conoscenza, sviluppo delle competenze incrementando il capitale intellettuale (risorse umane e strutturali) e il capitale sociale (la rete di relazioni tra i soggetti). Il progetto ha adottato in tutte le sue fasi i principi e gli strumenti delle metodologie partecipative e utilizza una serie di strumenti di supporto basati sui principi della programmazione free software (libero scambio di

metodi e informazioni). L'architettura del progetto è descritta nella sezione 1.4.. Il progetto prevedeva due workshop collettivi, uno iniziale per condividere il percorso e coinvolgere le imprese locali e un workshop finale per diffondere i risultati ma ne ha svolti tre.La raccolta di informazioni sulle esigenze formative è stata svolta sia attraverso richieste specifiche alle imprese che attraverso seminari interni in alcune imprese pilota. Durante questi seminari è stata anche raccolta l'autovalutazione individuale dei dipendenti e collaboratori che viene analizzata per identificare possibili aree di intervento per lo sviluppo delle competenze e del capitale intellettuale. Da questa analisi, in base alla disponibilità delle aziende, il progetto ha previsto l'attivazione e il rafforzamento del dialogo tra il personale interno (orizzontale, da pari a pari) e responsabili (bilaterale, verticale) per identificare le priorità e sviluppare percorsi di miglioramento e formazione interni. Tali percorsi INTRA-Aziendali negli obiettivi del progetto potevano essere oggetto d'attivazione di incontri o circoli di studio interni per elaborare progetti formativi da presentare in future occasioni. Dalla raccolta e analisi dei fabbisogni e potenzialità aziendali il progetto intendeva identificare aree di interesse comune nelle quali più aziende potessero collaborare, secondo i principi dei circoli di studio, per scambiare esperienza e competenze attraverso incontri tra gruppi di utenti di funzioni presenti in più aziende quali ad esempio amministrativi, logistica, marketing e comunicazione, direzione, imprenditori, etc. Tali percorsi INTER-Aziendali avevano l'obiettivo di identificare priorità formative trasversali e piani di sviluppo, comunicazione e apprendimento per facilitare l'introduzione di politiche attive del lavoro. Tali esigenze potranno essere oggetto di specifici progetti in futuri bandi. Attraverso le attività INTER-Aziendali, la collaborazione, il networking e modalità di apprendimento interattivo con le parti sociali nel territorio, Salico intendeva promuovere la diffusione delle metodologie di Regional Competence per sviluppare congiuntamente strategie, metodi e regole che rafforzino il "Forum permanente della Conoscenza" e contribuiscano ad attivare la "Rete di lavoro Comune" per lo scambio delle competenze.

Il progetto di ricerca ha applicato e adattato metodologie e strumenti per facilitare e accelerare sia la presa di consapevolezza rispetto ai problemi e alle sfide del sistema territoriale per identificare identificazione, a livello individuale, organizzativo e territoriale le modalitá per combinare e rafforzare le risorse disponibili (economiche,

umane e organizzative) per un governo degli interventi nel territorio in una logica di programmazione negoziata a sostegno dello sviluppo locale.

L'iniziativa pilota ha dimostrato che è possibile identificare sia delle esigenze formative individuali che collettive e che gli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto Europeo d'innovazione Regional Competence possono essere costantemente adattati per creare meccanismi partecipativi che facilitino l'emergenza dal basso della domanda di sviluppo delle competenze.

Il progetto pilota si è concentrato sul rafforzamento delle condizioni legate al capitale umano e capitale sociale sia nelle aziende che tra le stesse per aumentare la capacità competitiva del sistema locale di PMI e per trasferire il modello anche in altri contesti territoriali della Provincia e della Regione. Nel progetto sono stati promossi promossi interventi volti a realizzare un sistema permanente di sviluppo delle risorse umane e, quindi, finalizzati a migliorare:

- le competenze professionali di alcune figure-chiave nell'ambito dei processi produttivi che caratterizzano un contesto industriale locale;
- i modelli organizzativi presenti in quel contesto territoriale;
- le modalità di sviluppo delle risorse umane;
- la qualità della formazione;
- la capacità complessiva del territorio di sostenere la competitività del sistema produttivo locale;
- in un'ottica di rete e di condivisione dei percorsi con gli attori socio-economici locali relativi all'area territoriale di Sambuca – Val di Pesa.

Il progetto si è concentrato su un campione significativo di aziende e di lavoratori, utilizzando metodologie e strumenti partecipative di raccordo e networking, strumenti "open source" di mappatura delle competenze e il partenariato di SALICO si è raccordato in tutte le fasi con i principali attori socio-economici locali.

Sono emerse una serie di possibili linee di intervento per attivitá formative legate ai tempi e modi delle PMI e delle iniziative collettive per avere piattaforme che consentano lo scambio di competenze tra aziende.

Il progetto di ricerca non verte sulla formazione di specifiche figure professionali ma piuttosto sulla creazione di sistemi per elevare la consapevolezza a livello individuale, aziendale e territoriale sull'importanza dello sviluppo delle competenze e del capitale intellettuale. Questo viene fatto, introducendo sistemi semplificati di autovalutazione per l'identificazione delle esigenze di sviluppo, miglioramento e formazione e sperimentando processi di scambio di conoscenza tra dipendenti e collaboratori sia all'interno delle organizzazioni pilota the tra le stesse. Ad oggi non vi è un sistema strutturato e condiviso che consente di identificare i punti di forza e i fabbisogni formativi locali.

Gli strumenti sviluppati nel progetto sono a vantaggio di:

- Lavoratori (formazione continua, focalizzazione della formazione e sviluppo professionale).
- Imprenditori (formazione continua e valorizzazione delle risorse umane).
- Persone in cerca di lavoro (far conoscere e sviluppare competenze).
- Associazioni di categoria (supporto alle imprese associate, rafforzare le capacità di programmazione concertata della formazione).
- Sindacati e le parti sociali (supportare lo sviluppo delle risorse umane e la qualità dei servizi formativi, rafforzare le capacità di programmazione concertata della formazione).
- Istituzioni di governo del territorio (promozione del sistema socio-economico, marketing territoriale, maggiori economie di scala, collaborazione e competitività del sistema).

Il progetto e gli strumenti di Salico rispondono alle seguenti domande:

- **A cosa serve fare la mappatura?** A conoscersi e riflettere su quello che si sa e quello che si vorrebbe sapere per essere piú competitivi, e intelligenti nel futuro.
- **Quali strumenti fornisce alle imprese?** Un quadro conoscitivo dettagliato delle esperienze e attitudini dei singoli collaboratori e un quadro di insieme sulle principali aree nelle quali l’impresa potrebbe intervenire per rafforzare le risorse umane, motivare, stimolare lo scambio di idee e l’innovazione in azienda.

- **Cosa se ne fanno le imprese?** Ogni impresa è un mondo a se. La consapevolezza e la conoscenza dei punti di forza di debolezza, delle aspettative ed esigenze di sviluppo delle proprie risorse umane puó consentire di sviluppare strategie alternative. La conoscenza è da sempre potere.
- **Come si opera e cosa si fa a valle della mappatura?** Avendo un quadro più chiaro delle competenze l'impresa può decidere se è necessario intervenire o no. Può chieder consigli ad esperti di formazione, a consulenti, ad altre imprese e stabilire, in base alle risorse e le strategie dell'azienda qual'è il percorso futuro più idoneo.

Salico ha selezionato un campione di imprese da cui raccogliere informazioni sui fabbisiogni di formazione e la disponibilità a far partecipare il proprio personale al percorso di autovalutazione delle potenzialità, competenze ed esigenze di sviluppo del capitale intellettuale. Nella selezione delle aziende e nel coinvolgimento del personale sono state coinvolte le associazioni inprenditoriali e le organizzazioni sindacali. Il tutto con il supporto dell'Amministrazione Comunale di Tavarnelle Val di Pesa e di Firenze Tecnologia Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze quali garanti della comunicazione, trasparenza e integrità del percorso.

1.2. Il ruolo del contesto territoriale rispetto all'impatto delle criticità: mercato interno del lavoro e apprendimento

I punti di criticità dello sviluppo dell'intera area del Chianti Fiorentino, quali emergono da alcune ricerche preesistenti[1], si ritrovano per così dire in forma concentrata nell'area di Sambuca Val di Pesa.

Un problema fondamentale è costituito dalla sostenibilità dello sviluppo insieme al carattere plurisettoriale dello stesso: da una parte concorrono allo sviluppo locale una molteplicità di settori (industria e all'interno di questa industria alimentare, meccanica e del mobilio, agricoltura, turismo) senza una chiara prevalenza di nessuno di essi, dall'altra questi settori hanno impatti differenziati e potenzialmente confliggenti sul

[1] Cfr. Randelli F., *San Casciano in Val di Pesa 2004. Qualità e protagonisti dello sviluppo,* Democratici di Sinistra. Unione comunale di San Casciano in Val di Pesa, San Casciano (FI), 2004; L. Bacci, *Il modello di sviluppo locale del Chianti Fiorentino: il ruolo dell'area industriale di Sambuca*, Irpet, comunicazione al convegno "Aree Produttive Ecologicamente attrezzate e riqualificazione ambientale come strumento di sostegno alla competitività delle imprese", 21 e 25 novembre 2003.

territorio. Questo genera alcuni problemi, sia di disponibilità idrica in alcune zone, ma più in generale di insufficiente offerta di suoli per la domanda abitativa (quindi elevati costi di insediamento), ed un potenziale contrasto nell'immagine stessa del territorio da offrire. Ogni intervento edilizio e territoriale deve quindi essere accuratamente valutato sotto il profilo della sostenibilità e ad essa ispirato ed adattato. Anche la relazione con il core dell'area fiorentina costituisce un problema in questo senso (le pressioni rilocalizzative dal centro fiorentino, sia residenziali sia produttive – con problemi connessi ad es. di traffico e infrastrutture-) va "maneggiata con cautela".

Un altro ambito critico è quello della disponibilità di manodopera e della riproduzione delle risorse umane: se da una parte si tratta di una delle aree toscane a maggiore tasso di occupazione, dall'altro manca sia manodopera specializzata (quindi vi è un problema di formazione) sia manodopera generica (che è più richiesta da molte imprese che soffrono di una mancanza di qualificazione. Le conoscenze tacite, tradizionali, formate attraverso l'esperienza sul lavoro sono maggiormente apprezzate dalle imprese, e questo significa una potenziale difficoltà ad assorbire manodopera formata in canali di apprendimento "codificato", più formalizzato, se non vi è una parallela crescita della qualità delle imprese (innovazione strategica).

Un ulteriore ambito critico è segnalato nel tipo di cultura e dinamica imprenditoriale, non sufficientemente adeguato alle tendenze della società dell'informazione e alle carenze di dotazioni tecnologiche pregiate (servizi, infrastrutture di comunicazione soft, etc.).

Spesso infine gli operatori locali lamentano uno scarso peso decisionale rispetto ai centri decisionali esterni (a livello nazionale, regionale, provinciale).

Comunque uno di questi elementi critici, rappresentato dall'eccessiva focalizzazione sulle competenze tacite costituisce anche un rilevante elemento di vantaggio del territorio e del sistema d'imprese. Si tratta di un aspetto assai rilevante, incardinato nell'humus culturale caratterizzante i sistemi territoriali di piccola impresa della Toscana, i quali hanno propri mercati interni del lavoro, con lavoratori che acquisiscono le qualifiche "sul campo", ma che tuttavia si caratterizzano per un'alta professionalità e disponibilità alla mobilità interna al sistema locale.

La mobilità sul mercato locale (e interno) del lavoro, che si estende lungo il continuum "dipendente-artigiano-imprenditore", costituisce da sempre una componente dello "scambio sociale" tradizionale dei contesti locali incentrati sulle attività delle piccole imprese, i quali tendono a non "internalizzare" facilmente i rapporti di lavoro flessibile

come componente strutturale dell'occupazione. In tali contesti territoriali la capacità di riproduzione di lavoratori qualificati e con competenze "formate sul campo" diviene un rilevante vincolo localizzativo che si alimenta tramite l'accumulazione di conoscenze lavorative, sedimentate nel corso del tempo e sulla base di un processo di socializzazione e di condivisione tacito, basato sull'attuazione di rapporti fiduciari tra imprenditori e dipendenti.

Il mercato del lavoro inteso considerando una sua accezione a livello sublocale, considerato il microsistema di Sambuca V.P., è un mercato del lavoro relativamente "interno", il quale costituisce un meccanismo consolidato ed efficace per capitalizzare, trasferire e condividere la conoscenza che assume carattere prevalentemente tacito. La conoscenza tacita è difficile da esprimere a parole e chi la possiede è sostanzialmente in grado di tradurla in azioni; Polanyi (1966) introduceva tale concetto in modo chiaro e semplice precisando che "sappiamo sempre di più di quanto non possiamo dire"[2]. Si tratta di una tipologia di conoscenza connessa alla memoria e all'interpretazione dell'esperienza personale avente carattere prevalentemente informale la cui socializzazione avviene mediante processi di condivisione lunghi e articolati. Questo perché la conoscenza tacita occorre che almeno parzialmente venga "de-contestualizzata" e legata ad una sorta di "codice astratto" al fine di consolidare e preservare le capacità di rigenerazione del sistema economico locale; ed è proprio quest'ultimo che è in grado di realizzare l'integrazione fra conoscenza tacita e codificata, determinando la creazione di nuova conoscenza, in quanto nel corso del processo di produzione la conoscenza viene rielaborata ed accresciuta mediante una molteplicità di processi di apprendimento[3].

Le capacità di rigenerazione di un sistema locale affondano le radici nel ruolo dell'innovazione derivante dalle conoscenze tacite e connessa alla pratica lavorativa, la quale non è di facile riconoscibilità, in quanto manca di generalità e di rigore. In tali contesti è importante considerare il ruolo dell'apprendimento, il quale deriva sostanzialmente da esperienze non pianificate che possono scaturire dal presentarsi di problemi non anticipati al momento della progettazione o anche anticipati, ma non del tutto risolti. Si tratta di una forma non volontaria di produzione di conoscenza, legata

[2] Polanyi M., *The Tacit Dimension,* New York, Doubleday, 1966.
[3] Cfr. Becattini G., Rullani E., "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e Politica Industriale,* n. 80, 1993.

all'esperienza che nell'ambito della teoria economica assume i connotati di *learning by doing* e di *learning by using.*

Il *learning by doing* costituisce una modalità di apprendimento riguardante l'attività produttiva, che porta a sviluppare crescenti e consistenti abilità; esso determina una riduzione del costo reale del lavoro per unità di prodotto e contestualmente varie tipologie di incrementi di produttivi, che sembrano piccoli se sono presi singolarmente, ma che risultano tuttavia consistenti se considerati cumulativamente[4].

Il *learning by using* rappresenta una categoria di apprendimento relativa alla fase di utilizzo del prodotto ed è strettamente connessa all'utilizzo del prodotto da parte dell'utilizzatore, il quale ha una posizione privilegiata in termini di produzione di conoscenza. Questo perché se devono essere affrontate situazioni nuove e inattese l'utilizzatore deve poter risolvere problemi che in fase di progettazione non erano stati previsti e quindi si trovano nella posizione di imparare e di informare coloro che hanno ideato i sistemi. Quindi, volendo fare un esempio, più una determinata tecnologia è utilizzata e più è possibile imparare su di essa, garantendone l'ulteriore sviluppo e miglioramento[5].

Quanto sopra riportato consente quindi di riconsiderare in misura maggiormente "mediata" l'eccessivo spostamento sulle conoscenze tacite degli *skill* che caratterizzano i lavoratori dell'area di Sambuca V.P. È anche vero che in "teoria" secondo recenti studi le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dovrebbero influire su una massiccia codificazione delle conoscenze portando gradualmente ad una sostituzione della manodopera non qualificata con quella qualificata, determinando uno spostamento della domanda di lavoro delle imprese (*Skill Biased Technological Change*); tuttavia le analisi empiriche che studiano la relazione fra occupazione e tecnologie informatiche non giungono a risultati univoci. La manodopera non qualificata genera un effetto variabile sull'occupazione, dipendente dalla natura della tecnologia introdotta e dalla forma organizzativa aziendale; da ciò ne consegue che l'apporto delle tecnologie informatiche non basta a spiegare e a motivare l'aumento della quota di manodopera qualificata[6].

[4] Cfr. Arrow K., "The Economic Implications of Learning by Doing", in *Review of Economic Studies*, n. 29, 1962; Rosenberg N., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, 1982.

[5] Cfr. Rosenberg N., *op. cit.*, 1982.

[6] Cfr. Goldin C., Katz L.F., "The Origins of Technology – Skill Complementarity", in *The Quarterly Journal of Economics*, Agosto 1998; Bresnahan T., "Computerization and Wage Dispersion" in *The*

Indagini condotte anche a livello regionale hanno mostrato proprio che l'impatto della tecnologia sugli *skill* del capitale umano tende ad aumentare rispetto al livello di intensità tecnologica del settore; per esempio nell'area fiorentina è riscontrabile un maggior livello della quota di laureati e diplomati nella meccanica avanzata rispetto alla pelletteria. Tuttavia, in termini generali, l'industria manifatturiera nei sistemi economici toscani si caratterizza per una correlazione tra livelli tecnologici e percentuale di laureati/diplomati per impresa che tende ad essere debole rispetto ad altre realtà manifatturiere di altri paesi (come gli Stati Uniti o i paesi dell'Europa del Nord)[7]. Questo (come risulta in misura preponderante per anche per Sambuca) risulta strettamente dipendente dal peso prevalente dei settori tradizionali, che nel tempo potrebbe anche andare modificandosi; sostanzialmente le produzioni tradizionali si dividono in attività standardizzate di basso livello qualitativo e in produzioni di qualità elevata in cui le capacità artigianali si coniugano egregiamente con le esigenze della produzione industriale e con le capacità di creare valore per il cliente/committente. In tali settori operano in prevalenza piccole imprese (in particolare microimprese) con una organizzazione "fisiologicamente" sfavorevole all'introduzione di tecnologie evolute e all'effettuazione di massicci investimenti in immobilizzazioni tecniche e in capitale umano. Applicando quindi questo ragionamento al contesto locale possiamo comprendere meglio le dinamiche di fondo che stanno alla base e che provvedono anche ad alimentare quel "microsistema economico" che è l'area di Sambuca VP.

1.3. Fase preparatoria del progetto SALICO

Il progetto di ricerca SALICO fa parte di un percorso che ha coinvolto varie iniziative e azioni progetti in un ottica integrata e sinergica.

Prima dell'inizio formale del progetto SALICO si sono svolte alcune iniziative nell'area di Sambuca che vale la pena di ricordare in quanto costituiscono, di fatto, la fase preparatoria del progetto. Tra queste è senza dubbio degna di rilievo l'organizzazione del European Awareness Scenario Workshop dal titolo "Sambuca, territorio di innovazione?" del 12 e 13 novembre 2004, realizzato all'interno del progetto SPIRIT, il

Economic Journal, n. 109, 1999; Brousseau E., Rallet A., *Technologies de l'Information, Organizations et Performances Économiques*, Parigi, Commissariat General du Plan, 1999.

[7] Bortolotti F. (a cura di), *Piccole imprese e lavoro. Rapporto finale*, Ires Toscana, CGIL regionale, Firenze, 1997; Mori P. (a cura di), *Il costo del lavoro. Salari, tecnologia e capitale umano nella Regione Toscana*, Edizioni Giunti, Firenze, 2002;

portale della ricerca e dell'innovazione, progetto pilota per la riqualificazione dell'area industriale della Sambuca. Tali attività hanno contribuito a creare un terreno favorevole per le altre azioni sistemiche, di networking e di innovazione sviluppate nel progetto Salico.

Vediamo in breve come si è svolto il workshop e quali spunti ha fornito.

1.3.1. Proiezione delle visioni

Il lavoro si è articolato in tre sessioni:

- Sviluppo di scenari negativi, catastrofici per l'anno 2015;
- Sviluppo di scenari positivi, fantastici, per l'anno 2015;
- Presentazione in plenaria delle visioni emerse in ciascuno dei gruppi di interesse presente, appoggiata da uno slogan rappresentativo dello scenario auspicato dal gruppo.

I partecipanti erano suddivisi in quattro gruppi d'interesse:

- La società civile
- Amministratori
- Tecnici
- Rappresentanti del settore privato

I gruppi di interesse hanno proiettato scenari negativi e positivi rispetto ai quattro temi in seguito identificati:

- Persona
- Innovazione
- Governance
- Ambiente

Le visioni comuni elaborate nella prima parte del workshop dai gruppi di interesse sono state la base di partenza per il lancio di idee e azioni concrete, operative, tangibili, da parte nella seconda fase del workshop che si è svolta nel pomeriggio del 13 novembre 2004.

1.3.2. Elaborazione delle idee

I gruppi di lavoro in questa sessione comprendevano almeno due rappresentanti di ciascun gruppo d'interesse. Ai partecipanti è stato chiesto di proporre idee e azioni concrete, fattibili, definendo sia CHI dovrebbero essere i soggetti coinvolti che COME queste attività dovrebbero svolgersi e QUANDO. È stato inoltre richiesto di essere

propositivi, di essere ambiziosi ma di suggerire anche piccoli passi per poter contribuire positivamente al cambiamento e al miglioramento.
La riflessione ha preso a riferimento i seguenti aspetti tematici:

- La persona
- L'innovazione tecnologica e organizzativa
- Governance
- Ambiente

Di seguito si riportano le idee che hanno riscontrato il consenso all'interno di ogni gruppo, e che sono state presentate agli altri partecipanti nel corso dell'assemblea plenaria. Le idee illustrate da ciascun capogruppo costituiscono possibili soluzioni e modalità di intervento relativamente al tema centrale del workshop, si riportano soltanto le idee che hanno riscosso, in plenaria, un successo maggiore**.**

Idee presentate in plenaria dal gruppo tematico 1 "La persona":

- Realizzazione di un centro servizi tecnici: banca delle competenze, WEB, servizi di area, formazione, che sia allo stesso tempo:
  - Centro di servizi tecnici
  - Coordinamento di funzioni
  - Centro requisiti
  - Riferimento del sistema "Sambuca"
  - Autofinanziato
- Realizzazione di un Centro servizi sociali e sanitari: maternità, ludoteca, sanità, sicurezza e vigilanza attraverso microstrutture auto-gestite, da parte degli Enti locali, Comunità di area, con un finanziamento da parte di: imprese, banca, enti locali, privati, nel 2005-2010

Idee presentate in plenaria dal gruppo tematico 2 "Innovazione tecnologica e organizzativa":

- Realizzazione di un Centro lavoro e formazione attraverso:
  - sede zonale
  - risorse umane della provincia

- istituzione di un consorzio 50% pubblico e 50% privato da realizzare ad opera della Provincia, Enti locali. associazioni di categoria, agenzia formativa, nel 2005.

Realizzazione di un Centro servizi, analisi bisogni, centro acquisti, da parte di un Consorzio imprese, nel 2005-2007, attraverso:

- intranet, portale web
- pacchetto oc per aziende
- progettazione assistita

Idee presentate in plenaria dal gruppo tematico 3 "Governance e interazione":

- Realizzazione di una Struttura di informazione, gestione/concertazione attraverso:
  - reti infrastrutturali
  - agevolazioni per ridotto impatto ambientale

Idee presentate in plenaria dal gruppo tematico 4 "Ambiente- Tradizione-Innovazione":

- Energia e risparmio attraverso:
  - studio fattibilità e buone pratiche
  - regolamento edilizia sostenibile

- Informazione/ Comunicazione e sensibilizzazione (ambiente), attraverso
  - Agenzia e portale abbinamento qualità vita/prodotto
  - e-commerce, gruppi d'acquisto

Come si può osservare, gli argomenti trattati durante il workshop affrontano tutte le tematiche principali che poi sono centrali nell'analisi della situazione di contesto che fa da sfondo al progetto Salico.

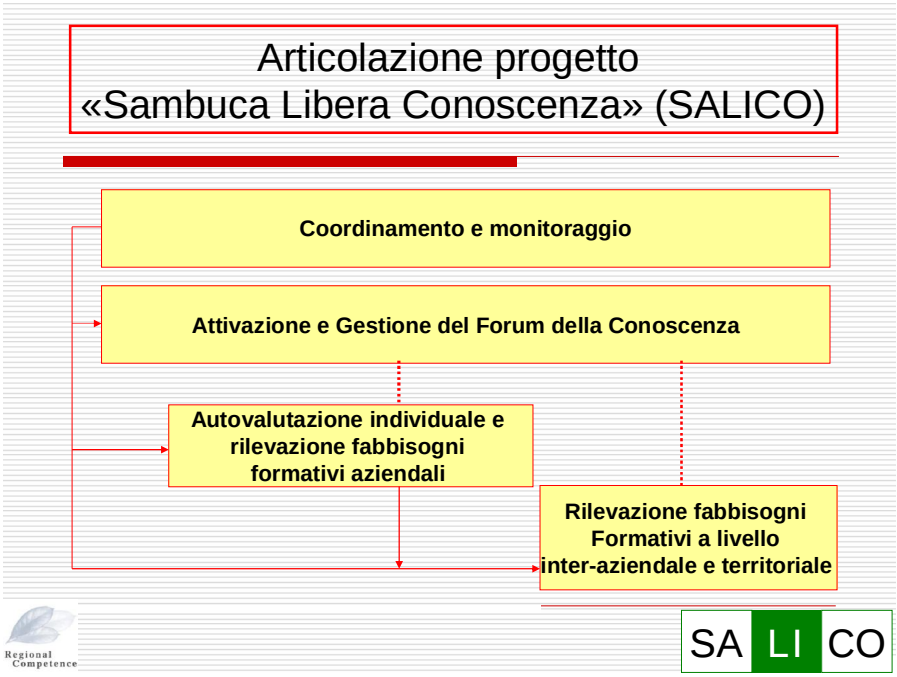
Inoltre le idee emerse costituiscono una serie di spunti interessanti che possono essere prese in considerazione dai *policy maker* locali.

Un altro risultato positivo del workshop è stata sicuramente l'interazione tra soggetti dello stesso territorio che tuttavia appartengono a mondi diversi. Questa interazione ha rafforzato le premesse per le attività di networking e scambio di competenze sviluppate

nel progetto SALICO che si è infatti articolato su modelli di apprendimento e scambio di conoscenza attraverso la consapevolezza e l'interazione.

1.4. Articolazione e fasi del progetto SALICO

Il progetto di ricerca Salico si è articolato in quattro fasi integrate e flessibili, per rispondere alle esigenze che emergevano dal territorio e per creare un processo permanente di consapevolezza, riflessione e azione individuale, organizzativa e territoriale rispetto al tema cruciale della formazione, aggiornamento e valorizzazione del capitale umano.



La prima fase, di coordinamento e monitoraggio ha previsto sia attività di gestione che attività di adattamento metodologico degli strumenti sviluppati anche con la Provincia di Firenze nel progetto d'Innovazione Europeo Regional Competence al contesto economico e sociale dell'area di Sambuca. Questa attività, ha previsto molte mappature pilota nelle quali di volta in volta i principali strumenti utilizzati per la mappatura venivano adattati, arricchiti, semplificati, per rispondere alle esigenze dei lavoratori e imprenditori del territorio.

La seconda fase ha previsto l'attivazione e gestione del Forum della Conoscenza, un primo tavolo del territorio per elaborare insieme - attraverso il confronto, analisi e interazione tra imprese e organismi di rappresentanza del territorio – delle politiche per rafforzare il capitale umano, il capitale intellettuale e sociale del territorio.

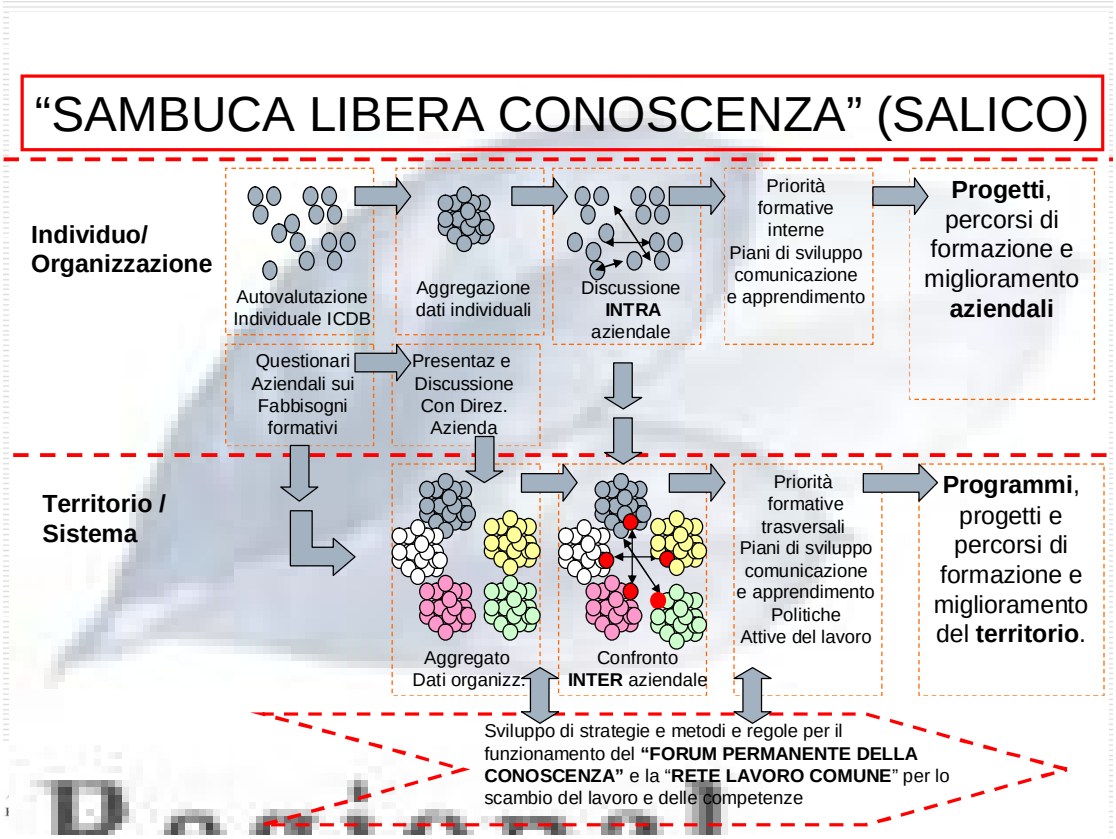
La terza fase, parallela alle prime due, ha previsto la mappatura a campione su alcune imprese e aziende del territorio e attività di networking per far emergere i fabbisogni formativi individuali e aziendali.

La quarta e ultima fase ha previsto l'organizzazione di incontri, tavoli di settore e seminari per rilevare i fabbisogni formativi a livello inter-aziendale e territoriale.

2. Metodologie

2.1. Percorso metodologico del progetto

L'organizzazione del Progetto Salico prevede lo sviluppo di due percorsi paralleli. Il primo afferisce in particolare alla mappatura delle competenze sotto forma di interviste per la mappatura delle competenze aziendali (RCDB) e attraverso la mappatura delle competenze individuali (ICDB), che si realizza come percorso interno all'impresa.



Il secondo, alimentato in parte dal flusso di informazione prodotto dalla mappatura ed in parte dalle informazioni raccolte direttamente dai partecipanti al Forum della Conoscenza, ha come riferimento il territorio e la creazione del sistema.

È importante sottolineare come il Progetto non si limiti alla mappatura delle competenze ma abbia previsto la sperimentazione di azioni di collaborazione finalizzate a creare sinergie tra le imprese e gli attori socio economici del territorio al fine di stimolare lo sviluppo e la competitività del sistema e favorire il rafforzamento continuo delle competenze.

2.1.1. Descrizione e adattamento delle metodologie: Regional Competence, ICDB, RCDB, Scala di North

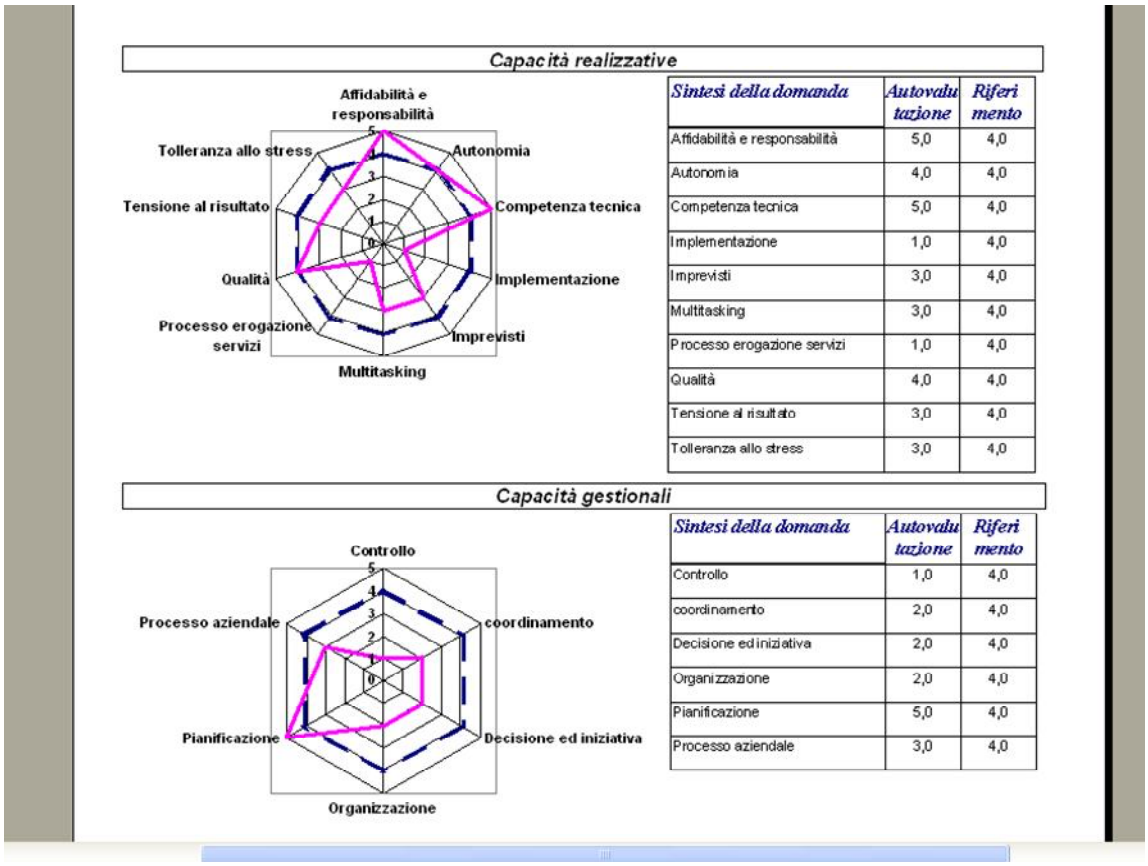
2.1.1.1 ICDB Individual Competence Data Base

Il programma e gli strumenti per la mappatura delle competenze individuali ICDB è stato sviluppato inizialmente in Svezia, nella regione di Klaipeda per poter essere diffuso come strumento gratuito per l'autovalutazione delle competenze individuali e aziendali delle PMI del territorio. Lo strumento è stato sviluppato con il programma Access (un software "proprietario della Microsoft") ma tutti i contenuti, metodi e criteri di elaborazione delle informazioni, ossia il programma che funziona con il software Access, è stato distribuito gratuitamente e con la possibilità di adattare liberamente i contenuti e struttura da parte degli utenti (imprese, pubbliche amministrazioni, associazioni, individui, etc.). Quindi lo spirito di ICDB è quello dei software liberi che consentono di copiare, adattare, distribuire e utilizzare liberamente i programmi senza pagare licenze o royalty. Questo anche per facilitarne l'inserimento e utilizzo.

La natura aperta e flessibile di ICDB ne ha consentito un costante adattamento e miglioramento. Dalla prima versione in svedese sviluppata intorno al 2000 alle ultime versioni Italiane atattate attraverso il progetto SALICO ci raranno state almeno 25 revisioni. Quindi un programma e un metodo che impara e si adatta alle circostanze, nella filosofia del progetto Salico.

ICDB nel caso di Salico è stato utilizzato inizialmente con dei semplici quesitonari cartacei che hanno facilitato la raccolta dei dati. Il questionario prevedeva in maniera sintetica le principali domande espresse nella versione software. Una volta raccolte le informazioni il team di Salico si è poi dedicato a reinserirle sul software ICDB in modo da poter rappresentare le competenze e capacitá realizzative dei singoli addetti e delle singole persone in dei grafici a radar e per poter poi gestire queste informazioni anche per elaborare eventuali piani formativi. I dati raccolti dalle imprese, una volta inseriti nel programma ICDB sono stati poi restituiti con un CD alle imprese. Nella restituzione è stato possibile anche discutere e valutare i risultati per poter definire eventuali strategie o azioni interne o con altre imprese. Questa presa di consapevolezza dei punti di forza e dei punti di debolezza è estremamente importante per poter pianificare qualsiasi intervento individuale, organizzativo o territoriale.

Il diagramma che segue rappresenta una maschera con i risultati di una mappatura individuale.



Sintesi della domanda	Autovalutazione	Riferimento
Affidabilità e responsabilità	5,0	4,0
Autonomia	4,0	4,0
Competenza tecnica	5,0	4,0
Implementazione	1,0	4,0
Imprevisti	3,0	4,0
Multitasking	3,0	4,0
Processo erogazione servizi	1,0	4,0
Qualità	4,0	4,0
Tensione al risultato	3,0	4,0
Tolleranza allo stress	3,0	4,0

Sintesi della domanda	Autovalutazione	Riferimento
Controllo	1,0	4,0
coordinamento	2,0	4,0
Decisione ed iniziativa	2,0	4,0
Organizzazione	2,0	4,0
Pianificazione	5,0	4,0
Processo aziendale	3,0	4,0

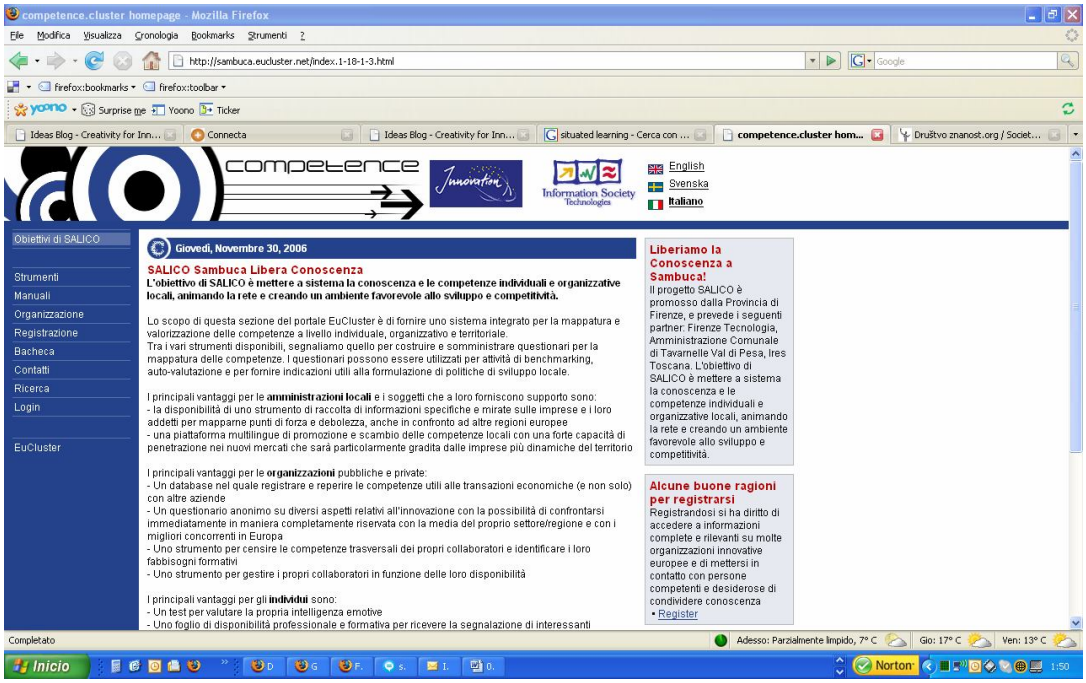
Lo strumento ICDB e la trasparente metodologia di autovalutazione che lo accompagna, come potremo vedere anche successivamente, ha richiesto molti adattamenti e molto impegno per poter essere applicato nell'area di Sambuca. Per vedere la struttura della scheda ICDB vedere l'allegato A.

2.1.1.2 RCDB Regional Competence Data Base

La scheda RCDB (Regional Competence Data Base) è stata utilizzata per raccogliere informazioni aggregate a livello aziendale. Rispetto alle attività svolte dall'azienda, i suoi prodotti, mercati, tecnologie, qualifiche del personale, reti e modelli di apprendimento. Questa scheda è stata utilizzata sia dove è stato possibile fare l'analisi approfondita delle competenze delle imprese con gli strumenti di ICDB che singolarmente, dove l'impresa o i lavoratori non volevano fare un percorso più analitico e approfondito.

Per raccogliere le informazioni della scheda RCDB sono stati organizzati incontri direttamente con gli imprenditori per intervistarli o per illustrare la struttura del questionario e le sue finalità per poi raccogliere successivamente il questionario

compilato. RCDB nelle fasi iniziali del progetto è stato adattanto moltissime volte anche grazie ai contributi di BCF, CPS2010, CNA e CGIL per contenere le informazioni ritenute essenziali per attivare percorsi sistemici e facilitare la libera conoscenza a Sambuca. La scheda è strutturata in modo da poter essere inserita a sua volta su un programma online che è stato appositamente creato sul sito http://sambuca.eucluster.net/index.1-18-1-3.html (sito della comunità di progetti europei di innovazione) con l'intenzione di creare anche una comunitá di pratica online per le imprese e i lavoratori di Sambuca.



Nella fase sperimentale e di dissodamento svolta dal progetto di Ricerca Salico è stato deciso di rimandare l'uso delle comunità online a una possibile fase successiva. Per vedere la struttura della scheda RCDB vedere l'allegato B.

2.1.1.3. La griglia di North

La griglia di North è uno strumento sviluppato da Klaus North, esperto di Knowledge Management e di Capitale Intellettuale per rafforzare la consapevolezza rispetto alle caratteristiche di attitudini "intelligenti" o "ignoranti" che possono essere adottate da individui, imprese o territori. La griglia di North costituisce quindi una metodologia analitica qualitativa avente come finalità precipua quella di misurare il livello di "ignoranza" o di "intelligenza" di un territorio o di un'organizzazione. Ovviamente "ignoranza" e "intelligenza" non sono valutazioni qualitative, ma si riferiscono al grado di comprensione/consapevolezza, o anche solo "emersione", del problema esaminato (le competenze e la loro riproduzione). Sostanzialmente tale griglia serve a valutare la

capacità di innovare, imparare e pianificare, nonché la propensione al cambiamento e all'adattamento rispetto a determinate condizioni, ed eventualmente a comparare i risultati con quelli relativi alle (auto)percezioni di altri territori. Ma gli estremi della griglia sono anche una provocazione che può servire a posizionarsi rispetto a degli estremi, capire che esistono sempre possibili attitudini alternative e attivare un dialogo aperto sulle conseguenze negative o positive che queste attitudini possono avere.

Per svolgere l'analisi vengono utilizzate le seguenti dieci coppie di criteri identificativi[8]:

1) *Chiusura*: difficoltà a percepire a catturare e a decodificare i segnali esterni. *Apertura*: presenza di un "meccanismo" atto a esaminare il mondo esterno al fine di catturarne e di decodificarne i segnali.
2) *Cecità*: incapacità di "vedere" e di formarsi idee o immagini mentali. *Visione*: capacità di visualizzare un problema, di prevedere e di pianificare.
3) *Followership*: determina lentezza nell'adozione di piani di azione e di nuove politiche e può portare al degrado. *Leadership*: consente di attraversare "il guado", ma richiede capacità di governo e un certo meccanismo "consensuale".
4) *Isolamento*: mancanza di "senso della comunità", difficoltà di integrazione tra i diversi gruppi sociali e di incremento delle capacità relazionali. *Coesione*: è semplicemente la capacità di "restare uniti"; implica lo sviluppo di un clima orientato all'integrazione e alla relazione.
5) *Autoreferenzialità*: avere un'opinione elevata delle proprie capacità. *Auto-riflessione*: capacità di giudicarsi in maniera obiettiva; avere un'ottica SWOT (forze, debolezze, opportunità, minacce).
6) *Uso etico o non etico del capitale intellettuale*: riguarda la presenza di valori etici in un'organizzazione o in un territorio; per esempio si pensi alla possibilità di sviluppare riflessioni efficaci sulle ricadute di alcune attività di ricerca e/o industriali.
7) *Regressione*: il ritorno ad uno stadio iniziale dello sviluppo. *Apprendimento*: capacità di creare meccanismi di sviluppo non solo dell'istruzione "formale" ma anche riferendosi al "learning by doing".

[8] Per l'impiego di questa metodologia abbiamo fatto riferimento a North K., Kares S.,"Ragusa or How to Measure Ignorance: the Ignorance Meter" in Bounfour A., Edvinsson L., *Intellectual Capital for Communities. Nations, regions and cities*, Butterworth Heinemann, 2005.

8) *Individualismo/Connettività*: riguarda la capacità (o incapacità) di costruire network e di "fare comunità" (per esempio i sistemi territoriali di piccola impresa presenti in Toscana).

9) *Letargia*: una estrema mancanza di energia o di vitalità ("non possiamo cambiare le cose…"). *Iniziativa*: l'attività volta alla risoluzione delle difficoltà (i sistemi di valori e di incentivi giocano un ruolo fondamentale in tal senso).

10) *Nessun rischio*: stare sempre dal lato più sicuro e basarsi sui fatti e sui numeri. *Sperimentazione*: cercare sempre nuove strade nel realizzare qualunque cosa; è importante "giocare" con le idee e commettere errori (imparando).

Per ciascun criterio è stato chiesto di attribuire un punteggio, riferendosi ad un *range* compreso fra 1 (alta ignoranza e bassa intelligenza) e 7 (bassa ignoranza e alta intelligenza). Come nella tabella 1 sotto riportata.

Tabella 1 – La scala dell'ignoranza di North: la griglia di analisi somministrata ai lavoratori intervistati

	Alta Ignoranza <----------> Bassa Ignoranza **Bassa Intelligenza <----------> Alta Intelligenza**							
Ignoranza	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Intelligenza**
Chiusura								Apertura
Cecità								Visione
Mancanza di figure carismatiche (followership)								Leadership
Isolamento (Disintegrazione)								Coesione
Autoreferenzialità								Auto-riflessione
Uso non etico CI								Uso etico CI
Regressione								Apprendimento
Individualismo (Distruzione)								Connettività
Letargia								Iniziativa
Nessun Rischio								Sperimentaz.

Sostanzialmente si tratta di uno strumento analitico, avente natura qualitativa che si inserisce molto bene in un'ottica di analisi del territorio orientata dall'economia della conoscenza, in cui la crescita dell'economia e la competitività sono strettamente connessi alla qualità e quantità dei processi di apprendimento, alla possibilità di accedere alle conoscenze ripartite in reti ampie (con partner e specialisti) e alla capacità di diffondere in aree di utilizzo sempre più estese le conoscenze controllate al fine di massimizzarne il rendimento. È quindi uno strumento che consente di effettuare una

valutazione in termini prettamente qualitativi e anche soggettivi; ci teniamo a ripeterlo in quanto gli items sopra elencati rappresentano fattori, la cui valutazione deve essere debitamente "pesata" e, come vedremo, analizzata con molta cautela.

2.2. Organizzazione della mappatura e networking interattivo

Il coinvolgimento delle imprese e la mappatura per "liberare la conoscenza" di Sambuca sono state programmate in collaborazione con quattro soggetti: CGIL, CNA, BCF (Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino), Comitato Promotore Sambuca 2010. Ogni soggetto ha dato un forte contributo anche in termini di suggerimenti, riferimenti, contatti, indicazioni.

CGIL con il sindacato sono stati programmati gli interventi di mappature in realtà imprenditoriali dove era presente l'RSU, ossia in aziende dove il numero degli addetti è superiore a 50 unità.

CNA con questa Associazione di Categoria è stato possibile contattare e incontrare diverse aziende artigiane.

BCF attraverso la banca si è voluto garantire il coinvolgimento di tutte qulle realtà imprenditoriali che non aderiscono a nessuna associazione di categoria, che come noto rappresentano una percentuale cospicua (circa il 70-60%) delle aziende di Sambuca.

CPS2010 Il Comitato Promotore Sambuca 2010 raccoglie un gruppo di imprese che si è dato il compito di studiare i vantaggi derivanti dalla costituzione nell'area industriale di Sambuca di un soggetto di gestione dell'area medesima. Queste sono le imprese più dinamiche e interessate a collaborare ai fini della costruzione di un sistema che valorizzi e rafforzi la conoscenza e l'intelligenza del sistema Sambuca.

Attraverso queste organizzazioni è stato possibile attivare un coinvolgimento e collaborazione, direttta e indiretta, molto più ampio e diversificato di imprese dell'area.

2.2.1 Territorio / Sistema

Nel rapporto Economia Toscana pubblicato su Repubblica nel novembre 2004 a cura Toscana ComFidi nell'articolo di apertura Anche l'Economia Toscana vuole "fare sistema" lo slogan lanciato dal Presidente di Confindustria Luca Codero di Montezemolo viene raccolto e rilanciato dal Presidente della Regione Claudio Martini e sambuca viene citata come caso esemplare di area produttiva impegnata concretamente su questo terreno.

Il sindaco di Tavarnelle spiega la nuova fase aperta con la collaborazione di Firenze Tecnologia con queste parole:

> *"si apre una nuova fase del nostro lavoro che mira a delineare una nuova strategia di crescita della competitività del nostro territorio attraverso un coinvolgimento diretto delle imprese per fare emergere le esigenze di innovazione presenti nel tessuto produttivo."*

In questo spirito il progetto di ricerca Salico ha lavorato con l'obiettivo di sperimentare e verificare le condizioni ideali per l'organizzazione del sistema/territorio: la costruzione e stimolo di reti, la promozione della formazione, l'utilizzo di strumenti innovativi, l'integrazione con altre iniziative, etc.

Confronto interaziendale

Il progetto ha sperimentato due percorsi, uno di confronto tra imprese di differenti settori ed uno tra imprese di settori analoghi. Questo risponde alla esigenza di favorire la propensione all'innovazione, migliorare l'utilizzo e valorizzare le risorse umane e fisiche, creare economie di scala, sostenere l'integrazione e la complementarietà delle imprese.

Formazione

Considerato che tutti i soggetti partecipanti avevano evidenziato, nelle fasi preparatorie del progetto, la scarsità di azioni formative nell'area, il Progetto di ricerca Salico ha avviato un'azione di sostegno al superamento delle barriere che impediscono l'avvio di processi di formazione continua ed al lancio di iniziative sperimentali con nuove modalità di formazione a distanza ed e-learning.

Questo è avvenuto definendo le esigenze di formazione attraverso incontri, conversazioni, interviste, mappature e con l'apporto del Forum della Conoscenza

Forum della Conoscenza

Il Forum della Conoscenza di Salico è una prima serra per poter poi creare una ecologia e un organismo permanente di consultazione nel quale tutti i soggetti dell'area portatori di interessi sul tema della formazione possono confrontarsi e proporre iniziative per lo sviluppo del capitale umano, dell'intelligenza e competenza del sistema.

Costituisce la struttura di indirizzo e monitoraggio delle attività. Sarà composto dai partner del progetto e integrato con la partecipazione di altri soggetti (ad es. Chiantiform, agenzia territoriale di formazione, Centro per l'Impiego di San Casciano, CPS2010, Associazione Industriali).

I promotori dell'Innovazione

Le condizioni di particolare dinamicità dell'area e le esigenze emerse attraverso le consultazioni e gli incontri di Salico hanno consentito di integrare l'attività di Salico con un'azione di promozione dell'innovazione. Con questa azione si è voluta promuovere la diffusione di una cultura dell'innovazione che è la premessa indispensabile per il progresso del tessuto sociale ed imprenditoriale locale. Usufruendo della rete dei Promotori dell'innovazione, organizzata da Firenze Tecnologia è stato possibile facilitare l'accesso alle opportunità di innovazione e offrire alle imprese l'opportunità di entrare in rapporto con Università Centri di Ricerca, ambienti industriali di eccellenza tecnologica e strutture di servizio.

I promotori sono nuove figure professionali che operano capillarmente sul territorio, incontrano i loro interlocutori e si "pongono in ascolto" delle singole imprese per contribuire a proporre possibili soluzioni tecnologiche, di processo e organizzative, attivando le necessarie competenze. I progetti di innovazione diventano quindi sfide per imparare lavorando, affrontando problemi complessi insieme ad altri soggetti che possono apportare competenze.

Laboratorio dei metodi

La mancanza di accesso e di fruizione alle nuove tecnologie di comunicazione e informatiche caratterizza ampie fasce di PMI. L'area industriale di Sambuca non si differenzia da questo quadro e si caratterizza per un'offerta di banda larga insufficiente almeno per l'offerta di ADSL. Inoltre la tipologia manifatturiera del tessuto economico presenta una scarsa attenzione verso le ICT sia per cultura che per esigenze specifiche che implica di fatto una difficoltà nell'accesso e nella fruizione delle nuove tecnologie.

Queste considerazioni hanno incoraggiato a promuovere sempre in collaborazione con Firenze Tecnologia e in totale sinergia con Salico, la sperimentazione del "laboratorio dei metodi" infrastrutture per l'interazione tra imprese. Il "laboratorio" ha sperimentato l'uso delle nuove tecnologie per rendere più efficienti le relazioni fra imprese.

La sperimentazione coinvolge circa 15 imprese. Le imprese partecipanti ricevono una visita in azienda nel corso della quale viene fatta una rilevazione sull'uso dell'informatica e sui costi sostenuti per la comunicazione.

Dopo questo primo audit viene gratuitamente messo a disposizione delle imprese il sistema di comunicazione e collaborazione online "Fast meeting" di FT che consente di condividere dati, informazioni, immagini e di organizzare videoconferenze tra le imprese coinvolte.

2.2.2 Approccio Integrato Territorio Sistema per l'apprendimento situato

Il progetto Salico, attraverso il coinvolgimento diretto di attori socio economici, imprese, sindacati, e attori pubblici del territorio ha creato un tessuto sul quale è stato possibile innestare una serie di iniziative collaterali ma coerenti che hanno potuto rafforzare sia le attività di rete che stimolare forme alternative di apprendimento, collaborazione e motivazione. Uno dei termini che si utilzza per descrivere questa tipologia di apprendimento è il "situated learning" (o apprendimento situato), un'apprendimento che emerge dall'operare concreto di una comunità di lavoro. La prospettiva del "situated learning" vede l'apprendimento come una pratica sociale nella quale coloro che apprendono sviluppano la loro identità attraverso la partecipazione a specifiche comunità di pratica. Il modello pedagogico del "situated learning" sta nella partecipazione a iniziative comuni dove è possibile approfondire tematiche e imparare,

nel supportare lo sviluppo e delle competenze di e nel dialogo per facilitare lo sviluppo di relazioni di apprendimento con altri.[9]

Attraverso l'insieme di queste azioni il Progetto Salico si è proposto di creare le condizioni per dare luogo ad un potenziale di sviluppo che dia continuità all'azione di sensibilizzazione intrapresa.
Il cambiamento culturale cui sono chiamati gli imprenditori e le trasformazioni che sarà necessario intervengano per mantenere la competitività dell'area sono processi che richiedono l'adozione di paradigmi di management fondati su un alto livello di conoscenza, consapevolezza dei limiti e opportunità indivduali e collettivi e capacitá di aprirsi all'apprendimento.
Salico si propone, con la molteplicità di interventi programmati di aprire una strada verso il cambiamento e verso la costruzione di un reale sistema tra le imprese del territorio.

[9] vedere il testo Graham Attwell (2004) Working and Learning. A Handbook for e-Learning in Small and Medium Enterprises. E-Compete project. EC Innovation Programme. Titolo in Italiano: lavorare e imparare: un manuale per l'apprendimento online nelle Piccole e medie imprese. La versione online è reperibile a http://www.o4l.org/handbook/handbook_html/

3. Risultati Attività

3.1 Organizzazione Mappatura

Il test della somministrazione del questionario ha messo in luce che non era percorribile l'ipotesi di una compilazione individuale ma che per entrambe le schede RCDB e ICDB era utile assistere l'intervistato nella compilazione.

CGIL – Sede di Tavarnelle Val di Pesa

Il sindacato ha sempre dimostrato una grande apertura e spirito di collaborazione. Si sono svolti numerosi incontri con il responsabile di area e con il rappresentante Fiom Cgil attraverso contatti diretti con la direzione delle aziende e le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU).

Sono state costruite le premesse per la mappatura di Carapelli, Laika, Effeuno e Carbon Dream aziende leader nel territorio.

Considerata l'interazione tra mappatura e gestione delle risorse umane si è ritenuto opportuno contattare la proprietà prima di convocare l'RSU aziendale per avere un consenso.

Con Carapelli è stato avviato un positivo rapporto con la direzione e con la responsabile della gestione delle risorse umane. La Carapelli era una delle aziende previste nella mappatura sia per la dimensione che per il conseguente modello organizzativo. Sono stati svolti alcuni incontri nei quali sono state pianificate le attività di mappatura ma la vicenda della cessione agli spagnoli dell'impresa ha interrotto il rapporto con i referenti (che in alcuni casi sono stati rimossi dal loro incarico) e non si sono – alla data di redazione del presente rapporto - create le condizioni per una possibile ripresa dei contatti.

Con Laika il disturbo causato dalle problematiche connesse allo spostamento dell'impresa nella limitrofa area di Ponte Rotto non ha permesso, ad oggi, l'avvio degli incontri e delle mappature con la direzione e le maestranze.

Negli altri due casi la proprietà pur avendo dimostrato un forte interesse per gli strumenti e le finalità di Salico ha evidenziato che il fattore tempo poteva rendere difficile lo svolgimento delle interviste e mappature.

BCF - Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino

La Banca ha collaborato attivamente sensibilizzando le imprese clienti ed organizzando due giornate di mappatura presso la filiale di Sambuca. È stato possibile in questa occasione introdurre le imprese al progetto e distribuire il questionario per seguire successivamente attraverso un intenso lavoro di monitoraggio la restituzione. Questo ha creato in molti casi l'opportunità di organizzare delle visite presso le imprese per conoscerne le competenze aiutando i titolari nella compilazione degli strumenti IDCB e o RCDB. La Banca ha anche offerto la moderna sede di Sambuca per le molteplici riunioni organizzative del gruppo di lavoro Salico, collaborando con idee e suggerimenti a tutte le fasi del progetto. Un organizzazione fortemente presente e attiva per lo sviluppo del territorio e un supporto fondamentale per il progetto di Ricerca Salico.

CNA

CNA del Chianti Fiorentino ha collaborato molto attivamente coinvolgendo nel progetto alcuni dei propri associati. Anche in questo caso la compilazione ed il ritiro dei questionari ha previsto un intenso lavoro di monitoraggio, assitenza, informazione e tutoraggio.

CPS2010 - Comitato promotore sambuca 2010

Il Comitato promotore sambuca 2010 ha attivato un gruppo di lavoro sul Progetto Salico. Il Gruppo era composto da un consulente aziendale che, avendo alcuni clienti nell'area industriale conosce le dinamiche della locale realtà imprenditoriale, da una imprenditrici e da un rappresentante della banca.

Il gruppo di lavoro del CPS2010 ha collaborato nelle fasi di adattamento metodologico intervenendo nella modifica del questionario e nel fornire suggerimenti sulle modalità con cui contattare le imprese e di somministrazione del questionario.

Al gruppo di lavoro del CPS2010 sono anche stati forniti i materiali che hanno costituito la "valigia della mappatura" per raccogliere con loro informazioni sulle loro informazioni di appartenenza.

3.1.1. Imprese contattate e coinvolte nelle mappature

La presenza di una rete di supporto alla mappatura, costituita dagli enti sopra ricordati, ha permesso di ottenere un livello di risposta (circa del 45% per la scheda RCDB), ben superiore a quello che si verifica nelle rilevazioni più "spontanee". Tuttavia una certa difficoltà a comprendere l'opportunità della compilazione del questionario è comunque evidentemente presente (si tenga conto anche del fatto che la metodologia di rilevazione è stata ripetutamente testata per trovare un accettabile compromesso fra ricchezza delle informazioni richieste e tempo/disponibilità dei rispondenti).

Totale delle imprese contattate	58
Imprese RCDB scheda aziendale	26
Imprese ICDB	14
Imprese autovalutazione	9

Se nel complesso i livelli di risposta alla scheda RCDB sono abbastanza soddisfacenti, colpisce un certo décalage con i livelli di risposta a ICDB (poco più della metà dei rispondenti RCDB) ed un ulteriore con la scheda di autovalutazione (due terzi dei rispondenti ICDB). Il fatto è che approfondendo le informazioni richieste si incontrano diversi ordini di difficoltà:

- le imprese hanno una maggiore disponibilità nel diffondere informazioni fermandosi al livello imprenditoriale/dirigenziale (ICDB è compilata direttamente dai lavoratori) e quindi non sempre incoraggiano i dipendenti alla compilazione (a parte l'impegno, in termini di tempo, richiesto agli utenti, circa 20 minuti);
- i lavoratori hanno diffidenze aggiuntive rispetto a quelle delle imprese (per esperienza le rilevazioni possono essere connesse con attività di ristrutturazione/riorganizzazione che il lavoratore percepisce, sempre, come potenziali destabilizzazioni per la propria condizione lavorativa): a maggior ragione questo vale per la autovalutazione.
- In alcuni casi, soprattutto nella scheda di autovalutazione delle competenze, i lavoratori hanno ritenuto che le domande fossero poste in maniera forse troppo complessa.

Queste difficoltà sono minori laddove esiste una cultura delle relazioni industriali, della condivisione di informazioni, e dell'autonomia del lavoro rispetto all'impresa, come nei paesi nordici, mentre sono più evidenti dove esiste un modello accentrato di relazioni nell'impresa.

3.1.2. Mappature ICDB – Individual Competence Data Base

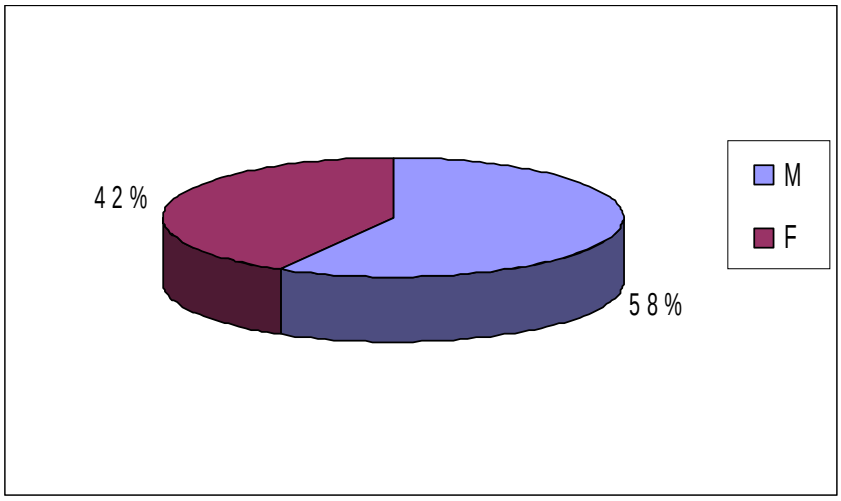
Le imprese che hanno approfittato del percorso di mappatura ICDB con in questionario e l'autovalutazione sono state 14:

Nome azienda	**n. risposte**	**n. autovalutazione**
ALFALAVAL	1	1
Banca del Chianti Fiorentino	7	7
B&B	9	9
CNA	3	3
Centro Per l'Impiego	1	1
Elba	6	4
Garuglieri	2	1
Gilma	1	0
Gramasteda	6	0
Parri	4	0
POLYMED	6	6
SAMP	2	0
Veraci	11	11
ZIEL	4	0
Totale	**63**	**43**

In tutto 63 dipendenti hanno risposto al questionario, 43 dando completando anche l'autovalutazione.

La media delle risposte è stata di 4,5 risposte per impresa e il 66% dei dipendenti delle imprese ha completato anche il questionario di autovalutazione. Quelli che non lo hanno compilato hanno dato le motivazioni indicate nel punto 3.1.1.

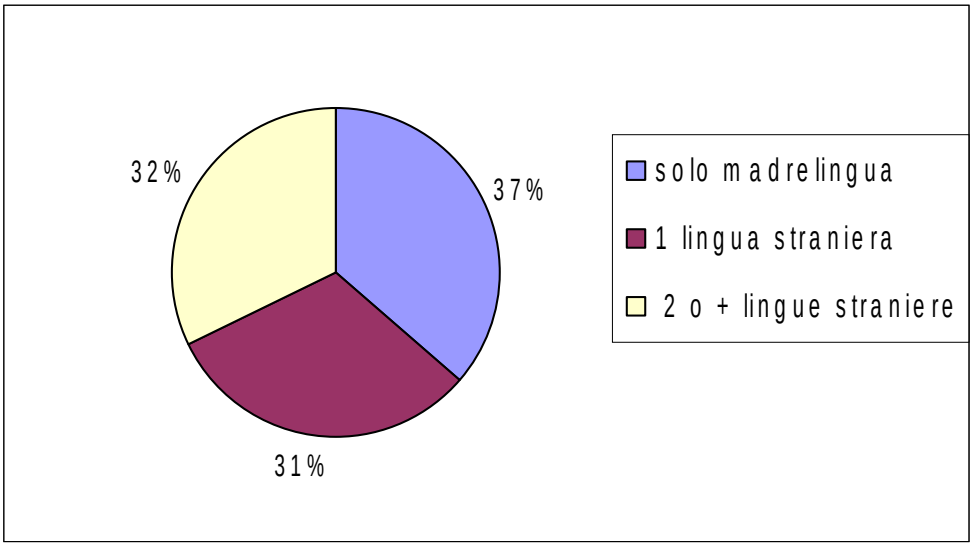
Il 58% di coloro che hanno aderito a questa iniziativa è di sesso femminile ed il 42% maschile.



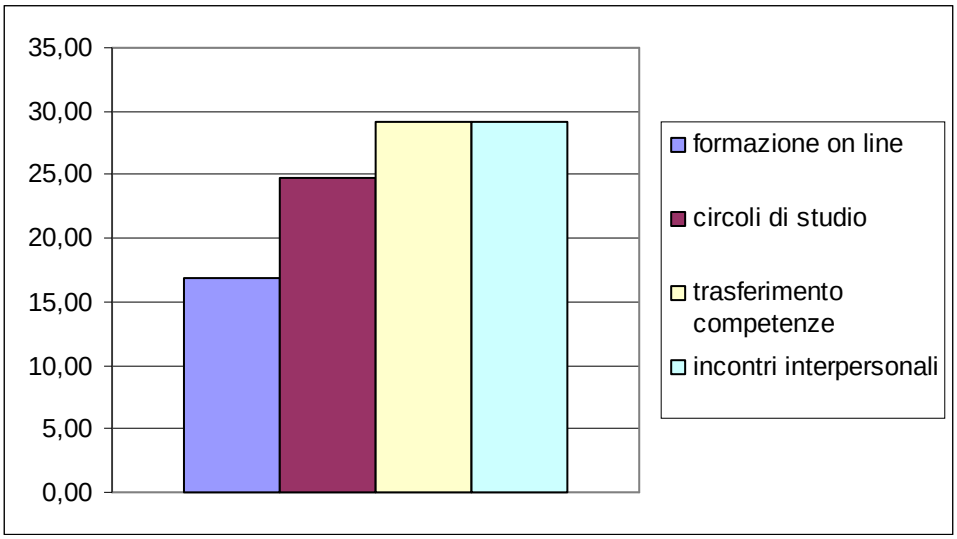
Il livello di istruzione che emerge dai questionari non è molto elevato, tuttavia bisogna tener conto del fatto che, essendo il campione autoselezionato, per ogni impresa hanno risposto soltanto alcune persone. Dalle schede individuali compilati emerge che ogni impresa ha in media:

- il **47,2%** del personale con un titolo di studio pari alla **licenza elementare o media**
- Il **40%** del personale con un titolo di studio pari al **diploma di una scuola superiore**
- Il **12,7 % del personale è laureato.**
- Nelle mappature **non sono state rilevate persone con un master o altre specializzazioni.**

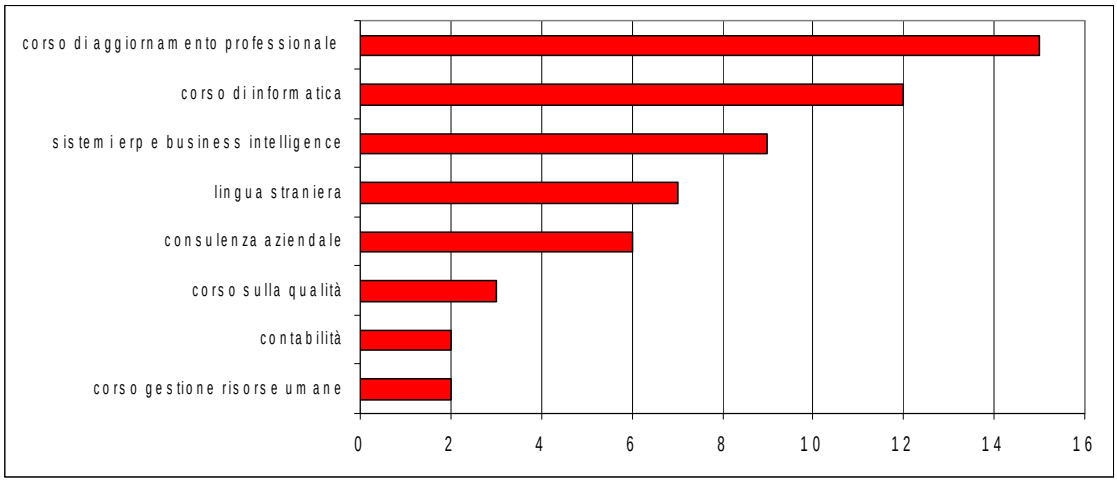
I dati che emergono dal questionario rispetto alla conoscenza delle lingue straniere sono molto positivi, infatti Il **63%** delle persone che hanno compilato le schede conosce almeno a livello elementare una lingua straniera, tuttavia solo il **3%** degli intervistati ha effettuato una esperienza di lavoro all'estero.



Gli intervistati hanno manifestato una predisposizione molto elevata a collaborare con soggetti esterni all'impresa, in particolare per quello che concerne la possibilità di fare incontri con altre persone che svolgono la loro stessa mansione in altre imprese, e la possibilità di trasferire le proprie competenze ad altri soggetti



Dalle interviste è emerso **l'interesse del personale assunto verso vari argomenti concernenti soprattutto l'aggiornamento professionale e i nuovi sistemi informatici di comunicazione integrata**. Si è manifestato anche un discreto interesse verso i **corsi di lingua straniera,** specialmente di **lingua inglese**.

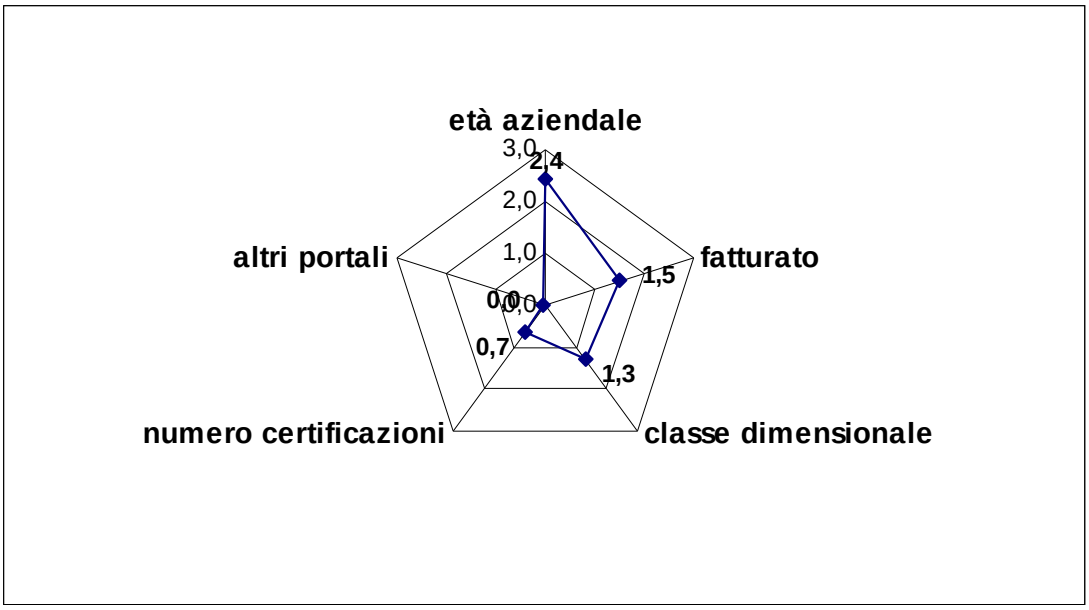


3.1.3. Imprese di Sambuca: risultati dell'analisi delle schede RCDB

In queste brevi note esponiamo i principali risultati aggregati derivanti dalle risposte delle imprese al questionario "Regional Competence Data Base". Si tratta di una selezione fra le informazioni rese disponibili dalle imprese, che non comprende i dati, pur interessanti, espressi da altri soggetti importanti dell'area (Banca del Chianti, Servizi per l'Impiego, Cna), che appaiono disomogenei rispetto alle imprese intervistate. Le informazioni sono costruite in modo da focalizzare l'attenzione sulla "impresa media", che ovviamente differisce dai casi di eccellenza, che pure esistono.

3.1.3.1. L’assetto strutturale

L’assetto strutturale delle imprese di Sambuca mostra un diagramma radar “a chiocciola”, ovvero con alti valori della prima variabile (età aziendale, per la maggior parte delle imprese superiore a 20 anni), fatturato medio-basso (in questo caso, per la maggior parte delle imprese inferiore a 1 milione di euro), classe dimensionale modesta (quasi sempre inferiore a 10 addetti), poche certificazioni e assenza di portali (non aziendali) presidiati. Risulta cioè un aggregato di imprese con un profilo strutturale molto tradizionale: piccole imprese (anche se alcune medie), con fatturato modesto, presenti sul territorio da più di due decenni, con scarsa proiezione esterna e scarsa attività di certificazione.

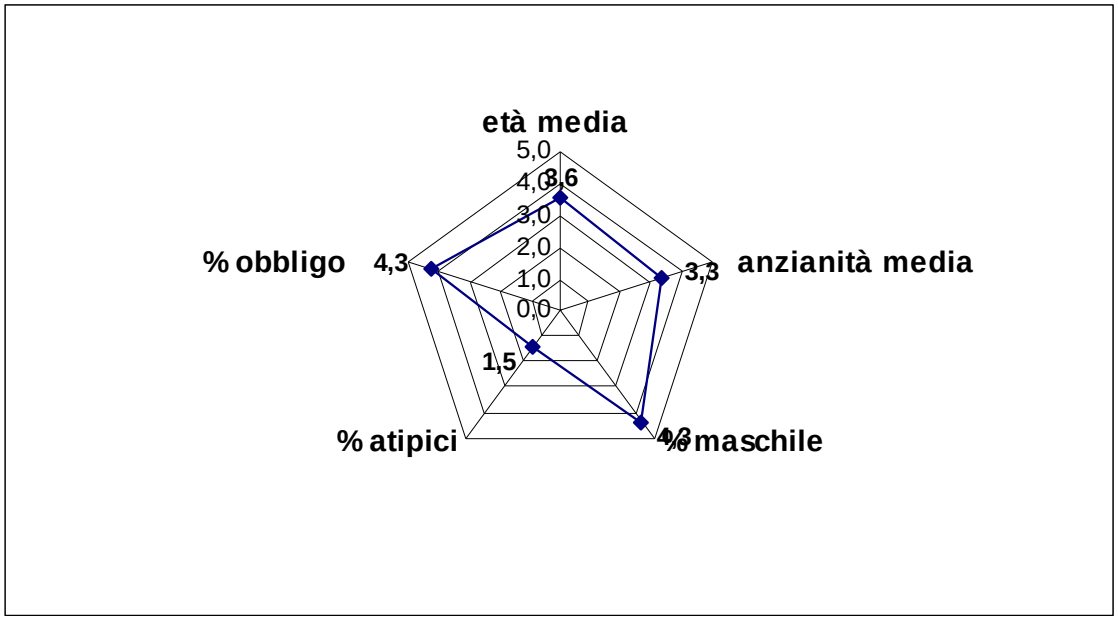


	0-5 anni	6-19 anni	20+ anni
Età aziendale	3	7	13
	fino a 1 mln	1-5 mln	+5 mln
Fatturato	9	6	1
	fino 10 add.	11-250 add.%	+250 add.
classe dimensionale	16	7	0

3.1.3.2 L’assetto del lavoro

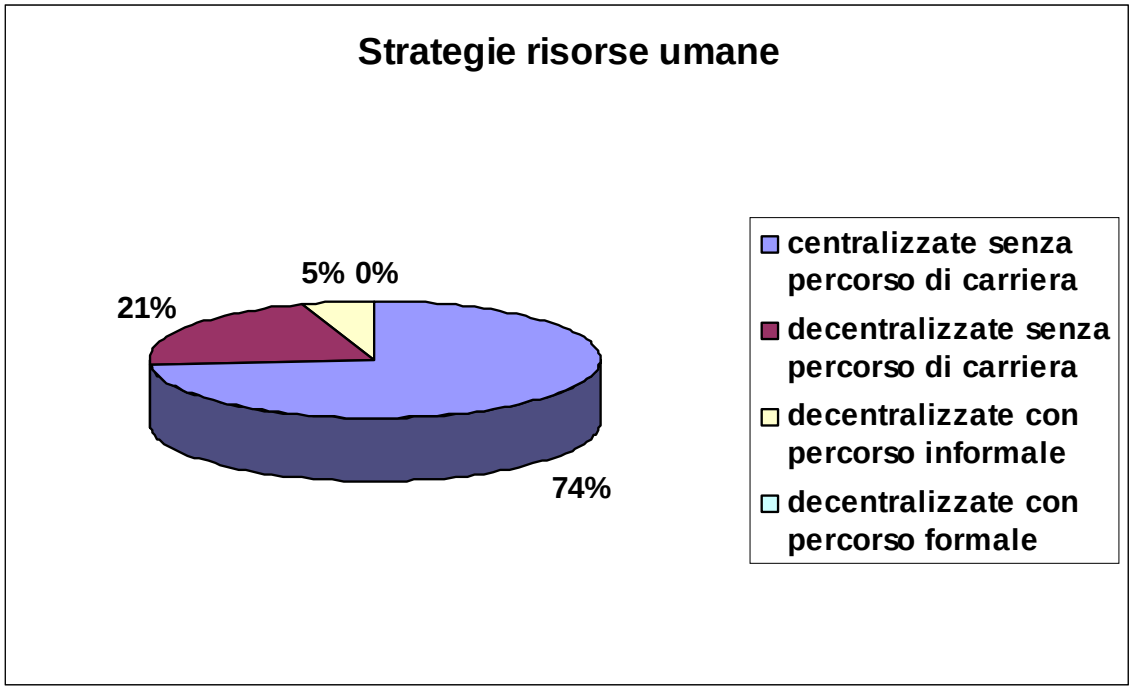
L’assetto del lavoro conferma i caratteri di tradizionalità di questo aggregato di imprese, con una alta concentrazione di addetti con solo titolo dell’obbligo: essi costituiscono oltre l’80% degli addetti in oltre il 60% delle imprese (poco più di un decimo delle imprese ha una quota maggioritaria di lavoratori con più dell’obbligo); l’età media degli addetti è intorno ai 40 anni, forse un po’ più giovane della media regionale, e l’anzianità aziendale è medio-alta (di solito fra 6 e 14 anni). Le imprese femminili sono in numero abbastanza ridotto: solo il 21% ha un gruppo dirigente maggioritariamente femminile o “paritario”. Il ricorso a forme di lavoro non standard è modesto (solo nel 10% delle imprese c’è oltre il 20% di occupazione non standard) e nella maggior parte dei casi tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato.

Età media addetti	fino a 20	da 20 a 30	da 30 a 40	da 40 a 50	oltre 50
Numero aziende	0	0	10	7	2
anzian.az.le media	fino a 2 ann1	da 3 a 5 anni	da 6 a 9 anni	da 10 a 14 anni	oltre 15 anni
Numero aziende	0	2	5	6	0
% maschi gruppo dir.	fino a 10%	da 11% a 33%	da 34% a 50%	da 50% a 80%	oltre 80%
Numero aziende	1	0	3	3	12
% atipici	nessuno	da 1% a 20%	da 21% a 49%	da 50% a 79%	oltre 80%
Numero aziende	14	4	1	1	0
% scuola obbligo	nessuno	da 1% a 20%	da 21% a 49%	da 50% a 79%	oltre 80%
Numero aziende	1	1	1	4	11



3.1.3.3. Strategia delle risorse umane

Il modello di impresa cui aderisce la grande maggioranza delle imprese di Sambuca Val di Pesa è quello "centralizzato senza percorso di carriera"; infatti, il 74% delle imprese si trova in questa condizione, che implica sostanzialmente una gestione paternalista e poco articolata delle risorse umane (ma non necessariamente priva di possibilità di crescita "spontanea" di competenze e professionalità. Tuttavia il non disporre di una strategia di mobilità socio-professionale interna alle imprese, ne fa un nucleo di resistenza di un modello tradizionale di gestione del lavoro, che non pare di per sé adatto ad affrontare le sfide dell'economia della conoscenza. Il residuo 25% circa delle imprese adotta modelli decentralizzati, più partecipativi, ma, quasi sempre, non prevede percorsi prefissati di carriera, o al più li considera solo a livello informale. Questo concorda con quanto sin qui rinvenuto, essendo il modello organizzativo coerente con un sistema di impresa tipico della produzione manifatturiera artigianale e lontano dall'economia della conoscenza (a parte alcune aziende impegnate in settori a forte competizione tecnologica).



3.1.3.4 Criticità formative

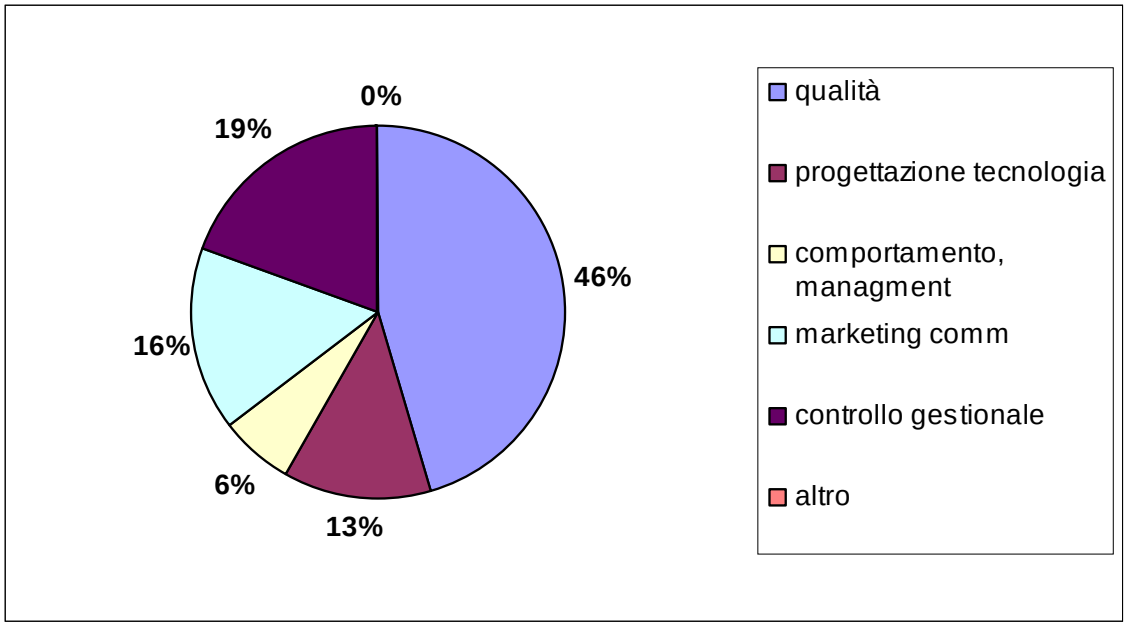
Circa il 60% delle imprese si trova in una situazione abbastanza statica dal punto di vista delle risorse umane: dispone delle competenze chiave necessarie e non lamenta la perdita di personale su cui si era investito. Circa il 20% delle imprese lamenta l'assenza di competenze chiave, e nella maggior parte di questi ultimi casi non si sono, comunque, avute perdite di personale formato.

Sembra quindi che il mercato del lavoro locale, forse per la piccola dimensione delle imprese non sia neanche molto dinamizzato dalla concorrenza interaziendale. Un indicatore del grado di potenziale apertura delle imprese è dato dalla presenza in esse di personale in grado di parlare in una lingua straniera. In oltre un terzo delle imprese intervistate non c'è nessuno che parli una lingua straniera. In tutte le altre imprese c'è qualcuno in grado di parlare inglese ("scolastico" si è precisato in diversi casi); in circa un terzo dei casi si parlano anche altre lingue, di solito francese, raramente tedesco o lingue extracomunitarie (albanese).

	Perdita di personale su cui si era investito: sì	Perdita di personale su cui si era investito: no	Lingue conosciute straniere (media)
Disponibilità di competenze chiave	3	12	1,4
Carenza di competenze chiave	2	3	
Non risponde	1	1	

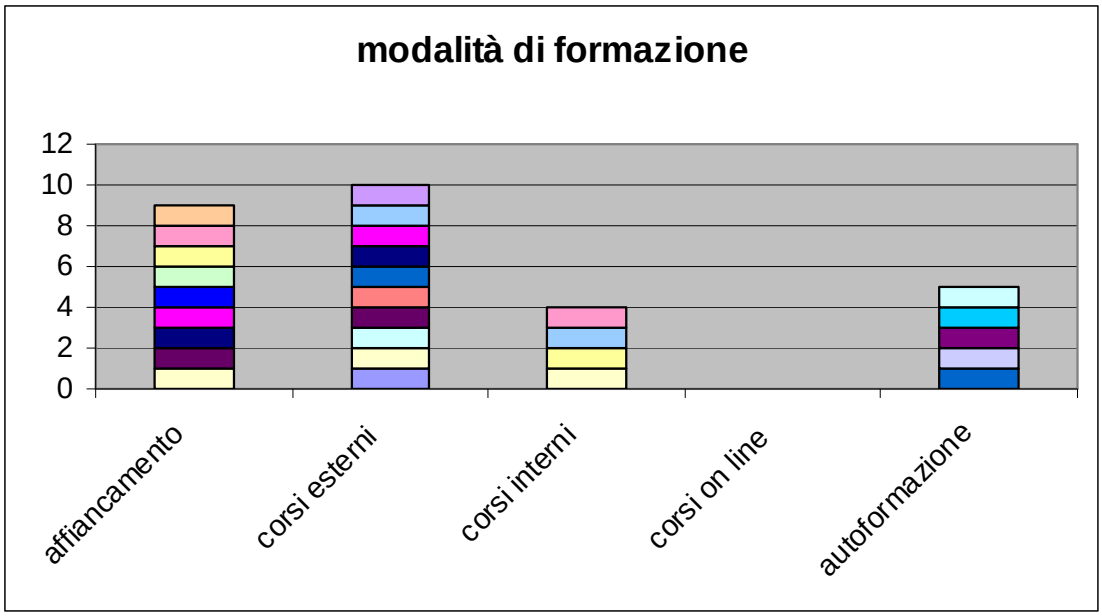
3.1.3.5. Mappa della formazione

Circa il 90% delle imprese intervistate ha portato avanti iniziative formative; si tratta di una percentuale non bassa, che denota una certa sensibilità sull'argomento (si ricordi anche il basso livello di istruzione della manodopera). In oltre il 45% dei casi si è trattato di formazione concentrata sugli aspetti della qualità. Gli altri argomenti maggiormente presenti sono costituiti dal controllo di gestione, dal marketing-commercializzazione o da argomenti di natura tecnologica. Corsi con contenuti di tipo comportamentale sono meno diffusi.



3.1.3.6. Modalità della formazione

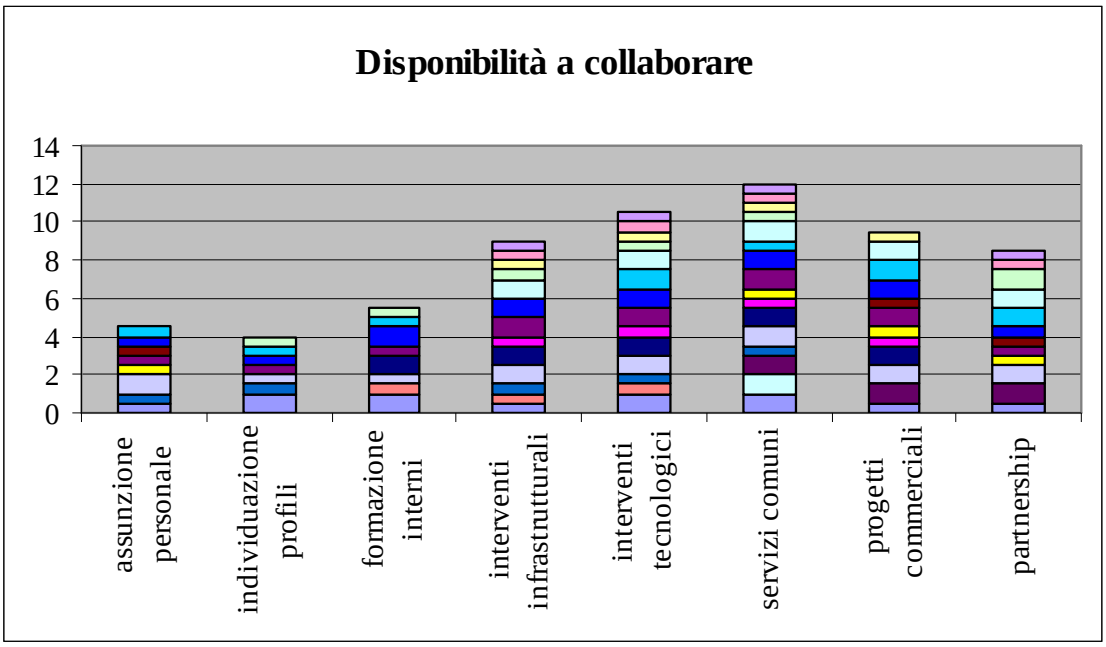
L'attività formativa è di solito acquisita tramite corsi organizzati da soggetti esterni (10 casi), a cui si aggiunge principalmente l'affiancamento (9 casi) e l'autoformazione (5 casi). Invece i corsi organizzati internamente sono meno frequenti (4 casi) e i corsi on-line assenti (nessun caso). Nel complesso quindi quel bisogno pur avvertito di miglioramento delle risorse umane è affrontato in maniera coerente con la struttura informale delle imprese



3.1.3.7. Mappa del network potenziale

Con questa mappa si individuano gli ambiti in cui esiste maggiore disponibilità collaborativa da parte delle imprese, pesando in maniera diversa la disponibilità completa e quella condizionata a particolari situazioni. La organizzazione di servizi comuni è la voce maggiormente auspicata (17 casi, di cui 7 condizionati), ma anche la progettazione di servizi tecnologici (15 casi, di cui 8 condizionati), la progettazione di interventi infrastrutturali comuni (13 casi, di cui 8 condizionati), l'elaborazione di progetti commerciali comuni (13 casi di cui 5 condizionati), lo sviluppo di opportunità di partnership (13 casi di cui 7 condizionati) rientrano fra le voci più interessanti per le imprese. Vi sono poi alcune tipologie di azioni per le quali una certa quota di imprese potrebbero essere anche disponibili, ma nella maggior parte dei casi tenendo conto di alcune condizioni specifiche (che non è stato possibile precisare ulteriormente, non essendo stata riempita la corrispondente casella): formazione di personale già interno

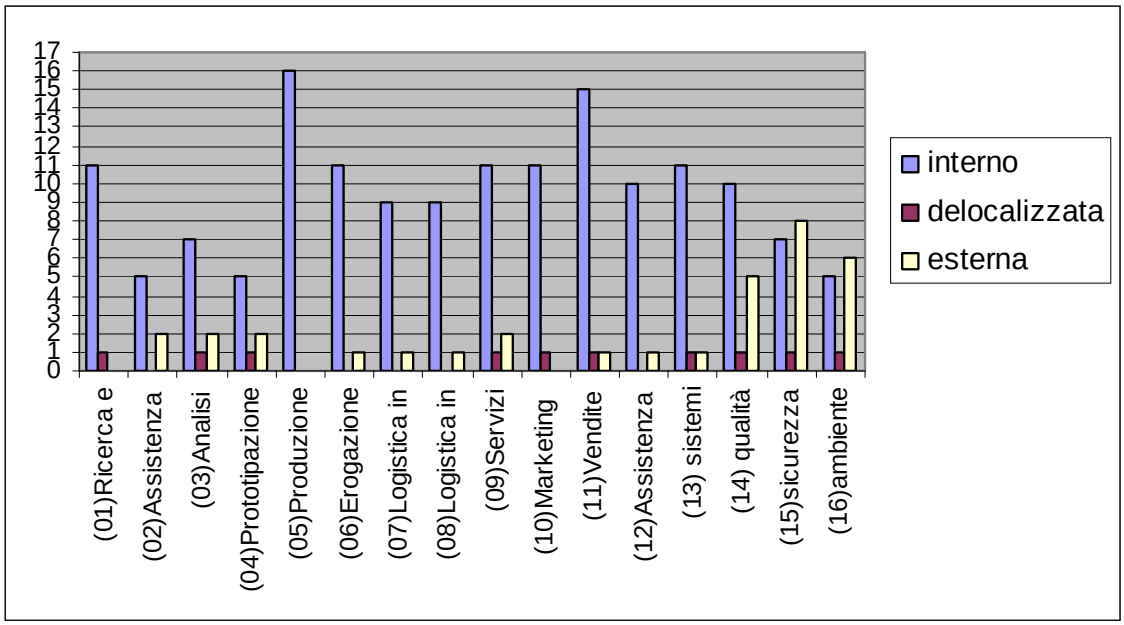
all'impresa (9 casi di cui 6 condizionati), assunzione di nuovo personale in forme integrate (8 casi, di cui 7 condizionati), individuazione di profili professionali da attivare (8 casi, di cui 7 condizionati).



Nel complesso dunque esiste una disponibilità alla collaborazione piuttosto estesa, anche se quando si passa dagli ambiti più tradizionali quali la progettazione (risparmio su costi dei servizi e promozione di opportunità commerciali congiunte) e dell'uso delle risorse umane le aziende pongono una serie di condizioni per partecipare ad azioni comuni.

3.1.3.8. Mappa delle funzioni

Il tipo di imprese presenti nell'area indagata può meglio essere focalizzato attraverso la mappa delle funzioni presenti o esternalizzate. Intanto occorre dire che, fra le imprese che sin qui hanno risposto, quasi nessuna delocalizza funzioni all'interno di un gruppo di appartenenza (semplicemente perché solo una appartiene ad un gruppo). Esistono alcune funzioni esternalizzate in misura consistente: le responsabilità ambientali e la sicurezza nella maggioranza dei casi, la qualità in quasi un terzo delle imprese) tipicamente delegate a consulenti esterni. Per poco più di un decimo delle imrpese c'è una esternalizzazione di alcune funzioni pregiate come analisi, diagnostica, progettazione, prototipazione, ma anche dei servizi amministrativi. Invece sono interne la produzione e le vendite (salvo, queste ultime, in un paio di casi), ma anche la ricerca e sviluppo, la logistica in entrata e uscita, il marketing, i sistemi informativi.



Ovviamente anche in queste attività possono esistere consulenti di riferimento, ma la funzione in quanto tale è interna e riconoscibile nell'impresa. Nel complesso si tratta quindi di imprese magari strutturate in modo semplice (spesso con una persona che svolge o coordina più di una funzione) ma non proiettate verso la "impresa virtuale" con pure funzioni di coordinamento di attività operative e gestionali portate avanti da altre imprese. In fondo l'insediamento di Sambuca si caratterizza al contrario proprio per essere un aggregato molto centrato sulle attività materiali, sulle funzioni produttive, sul coinvolgimento diretto delle imprese e dei loro gruppi dirigenti nella risoluzione di tutti i problemi aziendali.

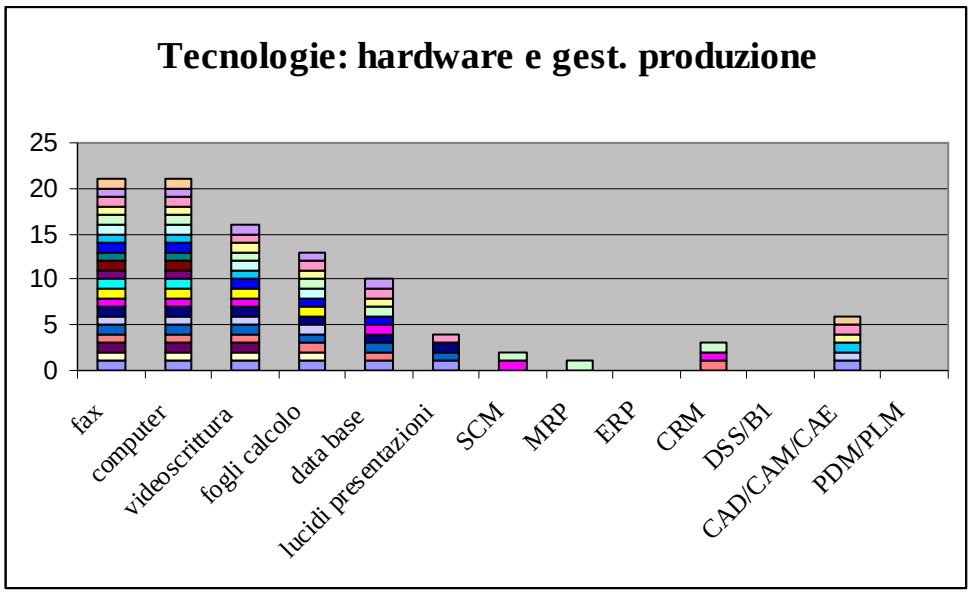
3.1.3.9. Mappa delle tecnologie

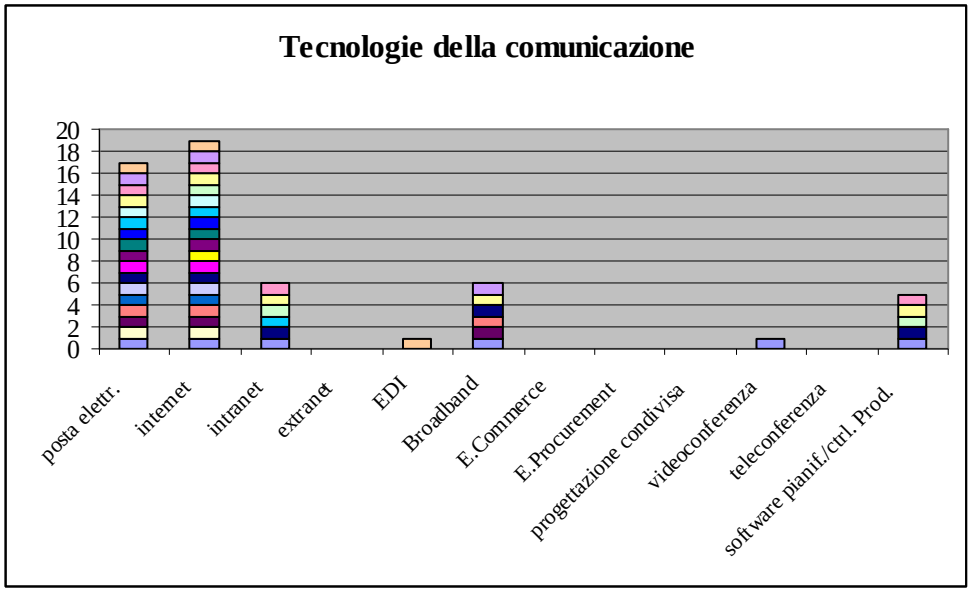
La presenza delle tecnologie nelle imprese della Sambuca segue uno schema abbastanza lineare, nel senso che non esistono consistenti nuclei di imprese specializzate in ambiti tecnologici del tutto diversi, ma sono presenti diversi livelli di specializzazione tecnologica, in cui i più specializzati contengono di solito tutte le tecnologie presenti nei meno specializzati.

Praticamente tutte le imprese hanno fax e computer, e questo costituisce lo scalino tecnologico minimo. Circa il 75% delle imprese hanno salito il "gradino" successivo: la presenza di Internet; quasi l'80% delle imprese dispone di posta elettronica e, considerando i programmi applicativi di base, il 70% può utilizzare software di videoscrittura. Programmi per gestire fogli di calcolo sono presenti in quasi il 60% delle imprese rispondenti. Un po' più del 40% delle imprese utilizza anche semplici data base, e circa un quarto dispone di collegamenti Intranet utilizzati per dialogare con reti di imprese specifiche. A questo punto rimangono poche imprese che hanno una maggiore articolazione e diversificazione tecnologica; il 26% delle imprese ha accesso a internetattraverso la banda larga grazie alle "tecnologie" ADSL.

Tecnologie presenti	*% imprese*
fax	91%
computer	91%
videoscrittura	70%
fogli calcolo	57%
data base	43%
lucidi presentazioni	17%
SCM	9%
MRP	4%
ERP – Enterprise Resource Planning	0%
CRM – Customer Relationship Management	13%
DSS/B1	0%
CAD/CAM/CAE	26%
PDM/PLM	0%
posta elettr.	74%
internet	83%
intranet	26%
extranet	0%
EDI – Electroninc data interchange	4%
Broadband	26%
E.Commerce	0%
E.Procurement	0%
progettazione condivisa	0%
videoconferenza	4%
teleconferenza	0%
software per pianificazione/ctrl. Produzione	22%

Vi sono dunque anche tecnologie non particolarmente costose, alla portata di qualsiasi attività economica, per la cui utilizzazione è discriminante la disponibilità dell'imprenditore più di qualsiasi altro motivo (anzi, non è escluso che in qualche azienda alcune di queste tecnologie siano presenti anche se non indicate dall'imprenditore). Alcune delle tecnologie residue possono costituire il "core tecnologico" delle imprese più strutturate (che sono circa un terzo del totale), e sono abbastanza differenziate per impresa (nel senso che il controllo dell'una tecnologia non implica assolutamente il controllo dell'altra): il CRM (che informatizza il rapporto con il consumatore); l'insieme CAD-CAM-CAE (progettazione, ingegnerizzazione e produzione assistita da calcolatore), software specifici per pianificazione e controllo della produzione e, in casi isolati, l'SCM, l'MRP, la videoconferenza, l'EDI.





Praticamente due terzi del campione hanno tecnologie assolutamente elementari, anche se a livelli differenziati di semplicità (potremmo anche dire che un terzo del campione probabilmente non ne sfrutta neanche le potenzialità). Questa articolazione (un terzo di imprese piuttosto evolute, un terzo di imprese con tecnologie IC elementari[10], un terzo privo di capacità di sfruttare le tecnologie IC (informatica-comunicazione) è evidentemente cruciale per qualsiasi politica locale di sviluppo che ha il problema di "tenere insieme" realtà oggettivamente differenziate trovando obiettivi comuni per imprese fortemente differenziate..

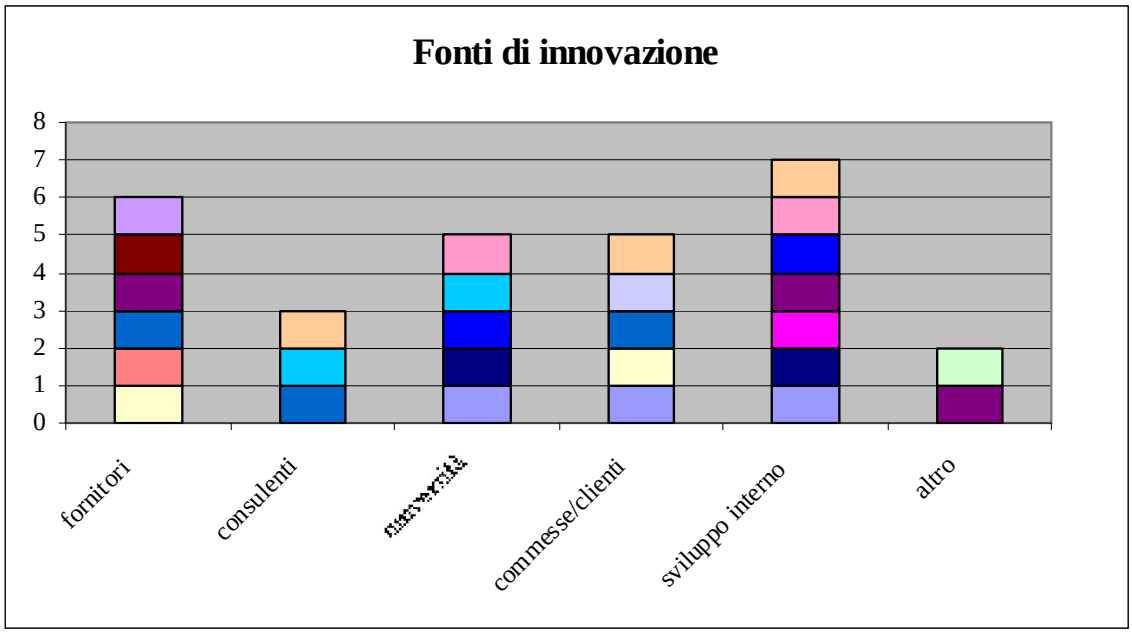
3.1.3.10. Mappa delle fonti di innovazione

Solo i due terzi delle imprese intervistate indicano almeno una fonte delle proprie innovazioni di prodotto/ processo/ organizzazione; si può supporre che siano le imprese maggiormente a contatto con la problematica dell'innovazione, o meglio, le uniche che fanno un qualche tipo di innovazione.

La mappa delle fonti di innovazione delle aziende di Sambuca mostra due differenti modelli di acquisizione delle idee innovative. Nel complesso circa un terzo delle imprese rispondenti indica solo fonti innovative di tipo informale (clienti+fornitori) e un altro terzo solo fonti codificate (sviluppo interno+università+consulenti). A parte un'impresa che indica "altro" come origine dell'idea innovativa, solo il residuo 25% appartiene ad entrambi i gruppi, indicando almeno una fonte di innovazione di tipo formale ed una fonte di innovazione di tipo codificato.

[10] Ciò non significa che queste imprese non dispongano di tecnologie meccaniche di un certo livello di complessità, come accade sicuramente in alcuni casi: la rilevazione era però puntata sulle ICT (Information and Communication Technologies).

Da una parte abbiamo dunque alcune aziende, seguendo il percorso tipico del modello toscano di innovazione adattativa, assorbono innovazione dai fornitori (6 casi – in genere fornitori di macchinario) e dai clienti o committenti (5 casi), cioè all'interno delle relazioni di mercato.



Dall'altra parte altre aziende (con poche sovrapposizioni al primo gruppo) si affidano invece allo sviluppo interno di idee innovative (cioè alle proprie strutture di ricerca e sviluppo formalizzate - 7 casi), attingendo semmai, in una parte dei casi (5), a rapporti con l'Università e con le sue strutture specializzate.

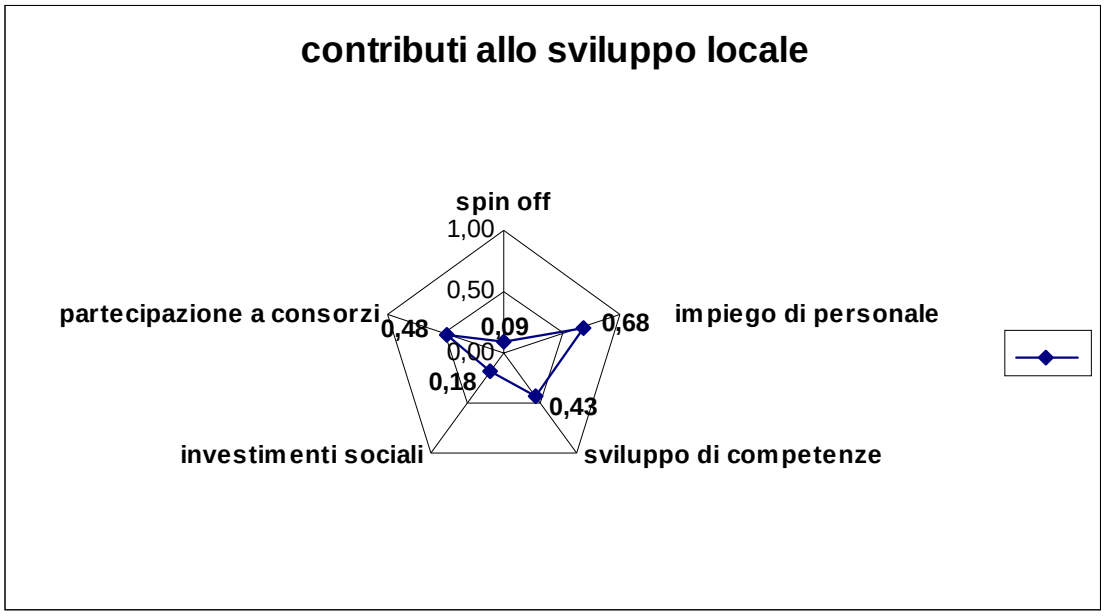
Minore è il ruolo di altri soggetti (2) o consulenti (3).

Esiste comunque un nucleo di imprese in cui la acquisizione di capacità innovative è qualcosa di più di un fatto episodico, ma che evidentemente mettono in campo una strategia (e strutture aziendali) per l'innovazione.

3.1.3.11. Contributi allo sviluppo del territorio

Il diamante del contributo aziendale allo sviluppo del territorio indica (sulla base delle percezioni soggettive delle imprese) che il contributo fondamentale allo sviluppo locale consiste nell'impiego diretto di manodopera (0,68, su di un indice da zero ad uno). Si tratta di una risposta fondata su una impressione di una certa separatezza delle imprese dal territorio, non necessariamente corrispondente alla realtà, e comunque significativa della debolezza, almeno percepita, della forza di meccanismi sistemici dello sviluppo. La partecipazione a consorzi (ma spesso in realtà si sono indicate associazioni di impresa come la Cna) raggiunge un valore medio (0,48), come lo sviluppo di

competenze specializzate (0,43), che è indicata dalle aziende tecnologicamente più evolute. Gli investimenti sociali di vario tipo sono indicati da una parte minore delle imprese (0,18) e particolarmente poco significativo lo spin off di dipendenti (0,09 – questo ultimo valore potrebbe dipendere anche da una percezione negativa del fenomeno, che dopo tutto è un danno per chi lo subisce, l'impresa "madre", ma probabilmente è anche un fenomeno ultimamente meno presente, rispetto agli "anni ruggenti" del modello toscano.



Autovalutazioni del contributo a sviluppo locale	contributo import.	contributo second.
spin off	4%	8%
impiego di personale	54%	17%
sviluppo di competenze	29%	21%
investimenti sociali	13%	8%
partecipazione a consorzi	33%	21%

3.1.3.12. Alcune osservazioni conclusive sulla mappatura RCDB

La presente rilevazione riguarda 24 imprese dell'area di Sambuca; una parte delle aziende ha tralasciato di riempire diverse risposte del questionario, una ha riempito solo la prima parte.

Altre schede disponibili, qui non considerate per la disomogeneità rispetto alle *imprese* esaminate, concernono la Cna del Chianti e la Banca del Chianti Fiorentino: si tratta di

realtà che contribuiscono all'andamento del sistema locale, e che quindi vengono analizzate in altri segmenti di questa ricerca.

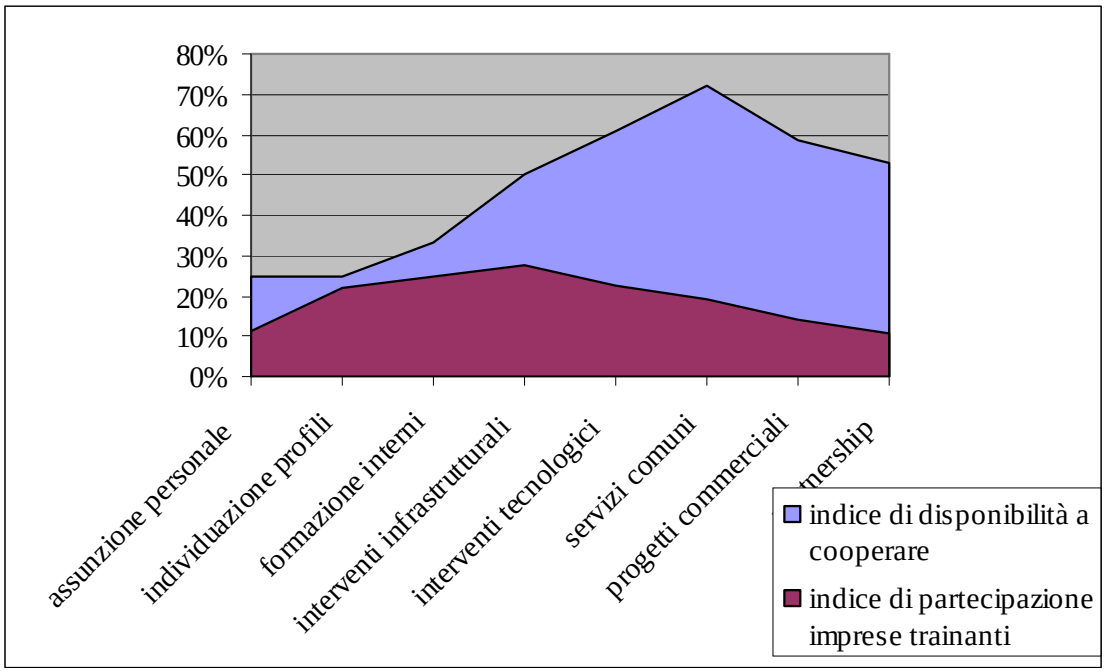
Il campione è abbastanza eterogeneo da un punto di vista settoriale: metà delle imprese appartiene al settore metalmeccanico, vi è poi un 12% di imprese della distribuzione commerciale, e per il resto una notevole dispersione (gomma e plastica, legno, servizi alle imprese, chimica, alimentare, ristorazione, carta, mobilio). Al di là dell'appartenenza settoriale in senso stretto, si può notare un'ampia presenza della filiera dell'arredamento/complemento di arredo e rifiniture edili (infissi, etc.); non emerge, se non in parte, ma come ben sappiamo anche dalle altre informazioni disponibili, esiste anche una certa concentrazione di imprese della filiera alimentare, dell'olio in particolare.

Provvisoriamente, possono essere tratte due fondamentali conclusioni: da una parte abbiamo un aggregato di imprese fortemente connotato da caratteri di tradizionalità; dall'altro abbiamo alcuni segni di potenzialità evolutive, da non trascurare per quanto siano deboli e insufficienti.

Abbiamo, infatti, visto che i caratteri di originaria manifattura artigiana, con strutture di impresa poco differenziate e per certi versi molto "verticali" permangano relativamente stabili: imprese nate sulla base di motivazioni e individualità forti negli anni Settanta e Ottanta, ma che nel tempo non paiono avere avuto l'afflusso di forze e concezioni nuove (si veda la scarsa presenza di imprenditoria femminile). Anche la manodopera appare densa di esperienze accumulate ma singolarmente povera di livelli di istruzione formale (ma anche di possibilità di mobilità professionale, al di fuori del tradizionale "mettersi in proprio", d'altronde oggi è più difficile che in passato). Tutto ciò configura un rischio, quello di perpetuare nel tempo una énclave rispondente alle caratteristiche dell'industria tradizionale toscana in un contesto destinato a mutazioni crescenti (da un punto di vista geografico siamo in un'area posta su uno dei potenziali assi forti della Toscana, che congiunge due dei maggiori poli urbani della regione, attraversato da ingenti processi di rilocalizzazione residenziale). In altri termini il rischio è di avere un'area ai margini dello sviluppo dell'economia della conoscenza.

D'altra parte alcune tracce di cambiamento possono essere ravvisate in una certa attenzione alla riqualificazione (seppure con modalità fin qui tradizionali) delle competenze attraverso iniziative formative, o nella presenza di un piccolo nucleo di aziende ad alte potenzialità dinamiche (anche per la collocazione tecnologica dei loro

prodotti), o, infine, nella disponibilità, seppure condizionata, ad un'intrapresa di azioni comuni fra le imprese.



Come si vede dal grafico, un problema potrebbe essere costituito anche dalla non coincidenza degli ambiti su cui le imprese esprimono il massimo interesse a cooperare e gli ambiti in cui tale disponibilità riguarda le imprese a maggior contenuto tecnologico (definite "trainanti").

3.1.4. Incrocio schede RCDB e ICDB

Una volta analizzati i dati ICDB e RCDB si è deciso di incrociare le risposte, nei punti in cui questi rispondevano alle stesse domande esprimendo però due punti di vista diversi, quello dei dipendenti (schede ICDB) e quello del titolare dell'impresa (schede RCDB).

È stato possibile confrontare i dati per 14 imprese, che sono quelle che hanno risposto ad entrambi i questionari ICDB ed RCDB.

Le aree tematiche per le quali i risultati sono stati confrontati sono state le seguenti:

1. Competenze presenti in azienda
2. Figure chiave azienda
3. Esigenze di sviluppo del personale
4. Disponibilità dell'impresa a collaborare con soggetti esterni all'azienda.

I dati incrociati sono stati rispettivamente:

- Per il punto 1: scheda RCDB, D26; Scheda ICDB, competenze chiave; scheda ICDB, esperienze professionali, studi; RCDB, D33, ICDB, lingue. (vedi questionari).
- Per il punto 2: ICDB, corsi e seminari (alla voce, apprendimento informale);
- Per il punto 3: RCDB, D28,29,30; ICDB, dipendente compilatore, ICDB, disponibilità alla formazione, priorità e azioni di miglioramento, ICDB, tematiche esigenze formative.
- Per il punto 4: scheda ICDB, esigenze formative, modalità; RCDB, D44.

Il lavoro mirava a raggiungere diversi scopi.
Prima di tutto infatti, ci si proponeva di capire quanto le vedute del titolare sulla propria azienda, corrispondessero alle vedute dei dipendenti. Questo scopo, valido per tutti i punti, assume un valore particolare per la prima tematica, cioè quella relativa alle competenze presenti in azienda. Era infatti possibile che nell'azienda fossero presenti delle competenze (ad esempio sviluppate dai dipendenti nel tempo libero), che il titolare non conosceva e che potevano tuttavia essere utili per l'azienda.

Secondariamente, indagando sulle figure chiave, ci si proponeva di far emergere su quali figure, all'interno dell'azienda, i dipendenti contassero di più. In certe aziende si è notato che le risposte a questa domanda erano molto variegate e che quindi non c'era un "leader identificato" ma diversi. In altre aziende invece è stato fatto lo stesso nome da tutti i dipendenti.
Si è ritenuto opportuno indagare questo campo allo scopo di far conoscere al titolare, sottoponendoli, in un momento successivo i dati, le dinamiche informali esistenti all'interno dell'azienda, che non è detto il leader formale conosca.
Inoltre si pensava che questa analisi potesse far emergere eventuali discordanze tra i ruoli formali e quelli informali all'interno dell'azienda, di modo che il titolare, se lo ritenesse opportuno, potesse prendere i provvedimenti necessari.

L’analisi del punto 3 ha risposto anche all’esigenza di mettere in luce alcune aree tematiche per cui i dipendenti delle varie aziende avessero espresso una esigenza formativa comune.
Questo allo scopo di integrare il progetto con una eventuale iniziativa del progetto TRIO, che dovrebbe consistere nell’attivazione di alcuni corsi formativi specifici per l’area di Sambuca.
Dai questionari è emersa una notevole propensione dei dipendenti ad approfondire le proprie conoscenze per quello che riguarda le lingue straniere (soprattutto l’inglese), e l’informatica.

L’analisi del punto 4 ha avuto un duplice scopo: da una parte verificare l’effettiva corrispondenza tra l’apertura alla collaborazione da parte dell’impresa e da parte del titolare, secondariamente si è cercato di capire quale fosse la modalità più opportuna di erogare i corsi. Si sono evidenziate due macrocategorie di modalità di erogazione, on line e circoli di studio. Il 36% di coloro che hanno risposto hanno indicato una preferenza verso la formazione on-line, il 63% invece verso i circoli di studio.
Questo suggerisce che la modalità usuale di erogazione dei corsi Trio, on-line andrebbe integrata con delle modalità miste che prevedano anche l’affiancamento dei discenti, e delle riunioni “in presenza” (aule, incontri, workshop, etc..). Questa modalità di erogazione della formazione si chiama “blended learning”.

3.1.5. Un'esperienza pilota: l'applicazione della scala dell'ignoranza di North ai dati rilevati presso le imprese intervistate nell'ambito del progetto SALICO

Nel presente paragrafo verrà esposta un'applicazione pratica della scala di North, una griglia analitica avente uso prettamente qualitativo le cui finalità sono state esposte nel capitolo precedente al punto 2.1.1.3.. Le modalità di applicazione sono state ripartite in due *fasi* fondamentali: in una prima *fase* il questionario è stato somministrato ai dipendenti di una prima azienda campione nel territorio di Sambuca; in una seconda *fase* la somministrazione è stata estesa anche ad altre imprese e i dati sono stati trattati in forma aggregata. Questo per mostrare come tale strumento analitico possa essere applicato sia al caso di una singola organizzazione che ad un insieme di imprese, al fine di trarre valutazioni aggregate, anche se con le dovute cautele.

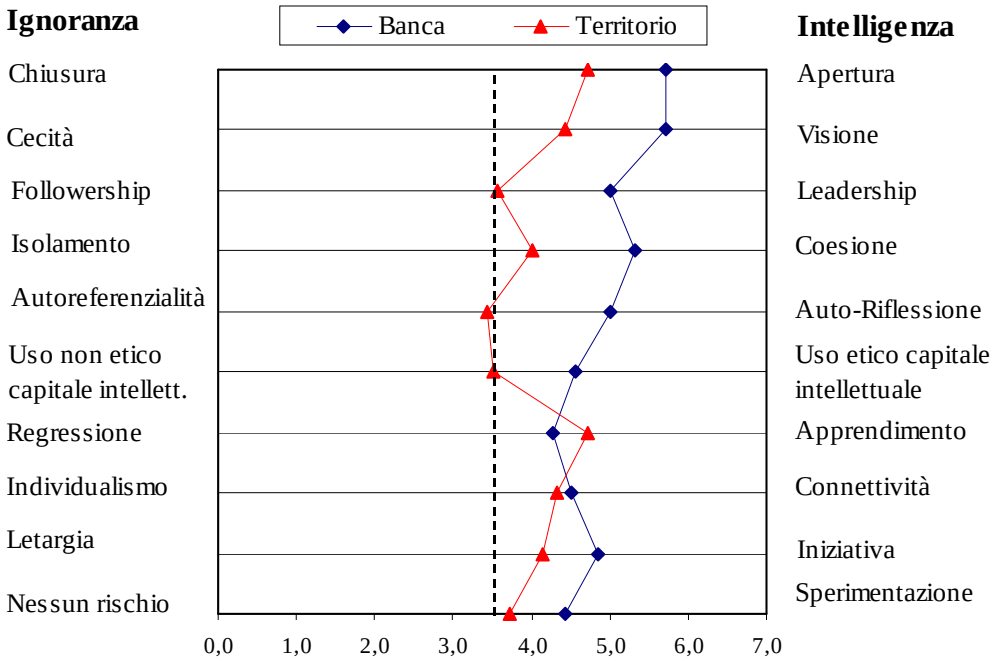
3.1.5.1. Prima fase: Mappatura con la Griglia di North dipendenti nella prima azienda campione

La griglia di North somministrata a sette dipendenti della prima azienda campione ha riguardato il giudizio sull'organizzazione di appartenenza e sul territorio di riferimento in cui opera l'azienda (l'area di Sambuca Valdipesa).

Ad un primo livello analitico possiamo semplicemente far riferimento ai valori medi, riportati nel successivo grafico 1 riguardo alla griglia di North; da tale rappresentazione grafica emerge chiaramente una maggior propensione verso l'intelligenza per quanto riguarda le valutazioni fornite nei confronti della prima azienda campione da parte dei sette dipendenti interpellati; per ogni aspetto si rilevano valori superiori a quello medio (pari a 3,5). I valori medi risultano particolarmente elevati per le seguenti modalità caratterizzanti l'intelligenza: apertura (5,7); visione (5,7); leadership (5,0); coesione (5,3). Riguardo al territorio le valutazioni sono mediamente più basse ed in almeno tre casi la valutazione è intorno ai valori medi di ciascuna coppia di item senza sconfinare ne nell'intelligenza e ne nell'ignoranza; si tratta delle seguenti coppie: followership/leadership (3,6); vanità e autoreferenzialità (3,4); abuso capitale intellettuale (3,5). Solo nel caso dell'apprendimento si registra un valore medio del punteggio superiore a quello della banca (4,7 vs 4,3). Sicuramente i maggiori valori rilevati per l'azienda risentono anche del fatto che i punteggi assegnati dai dipendenti possono essere stati influenzati dalla presenza dei dirigenti dell'azienda e dalla difficoltà

a dare un giudizio negativo nei confronti del posto in cui si lavora e che costituisce fonte primaria di reddito.

Grafico 1 – *La scala dell'ignoranza di North per la prima azienda campione e il territorio. Punteggi medi di valutazione*



Ad un secondo e più approfondito livello analitico, riferendosi separatamente alla prima azienda campione e al territorio in cui essa opera abbiamo calcolato la media dei punteggi di valutazione e la deviazione standard per ogni item relativo alla griglia di North[11]; le risposte fornite per ogni item sono state distribuite sui due assi cartesiani: l'asse delle ascisse riflette i punteggi medi assegnati, considerando una scala che va da 1 a 7; l'asse delle ordinate riporta la deviazione standard dei punteggi osservati.

La deviazione standard è un indice di variabilità che serve a rappresentare la dispersione dei valori attorno alla loro media; una deviazione standard elevata riguardo ad un determinato item, significa che pochi soggetti intervistati condividono la stessa opinione; dall'altro lato una deviazione standard ridotta indica un certo grado di unanimità all'interno del campione di soggetti interpellati.

Il punto di intersezione degli assi della matrice viene individuato per l'asse verticale in corrispondenza del valore medio della scala di valutazione (pari a 3,5); per l'asse

[11] Anche se in realtà sarebbe meglio dire coppia di item visto che a seconda del punteggio ci si può spostare o verso un item che indica ignoranza, cui ne corrisponde un altro atto ad indicare intelligenza.

orizzontale l'intersezione viene individuata riferendosi alla deviazione standard media dei punteggi osservati. In tal modo si ottiene una matrice bidimensionale "ignoranza/intelligenza" che individua quattro quadranti come riportato nei successivi grafici 2 e 3.

Nel quadrante in basso a destra è rilevabile una situazione di "intelligenza consapevole", la quale vuol dire che i punteggi degli aspetti hanno una media superiore al valore medio della scala e una deviazione standard minore di quella media; ciò implica che il giudizio complessivo su un determinato item è orientato all'intelligenza da parte degli intervistati, i quali sono unanimi nel riconoscerlo. Per la prima azienda campione in quest'area si rilevano quattro aspetti: apertura; leadership; visione; coesione. Per il territorio risultano due aspetti rientranti in quest'area in più, rispetto a quanto risulta per la prima azienda campione anche se i punteggi medi nel complesso sono inferiori; si tratta dei seguenti: sperimentazione; iniziativa; connettività; apprendimento; apertura; visione.

Nel quadrante in alto a destra gli aspetti hanno un punteggio medio superiore, tuttavia la deviazione standard è elevata, ad indicare che gli intervistati non forniscono un giudizio unanime. In questo caso siamo in una situazione di "intelligenza distribuita", dipendente da una mancanza di costanza nel rispettare la connotazione positiva dell'aspetto. Per la prima azienda campione i restanti sei aspetti rientrano tutti in quest'area; per il territorio ne contiamo due, anche se uno (leadership) è al confine con l'area precedente.

Nel quadrante superiore sinistro si ha una media dei punteggi inferiore a quella generale e la deviazione standard è elevata; si tratta di un caso di "ignoranza distribuita", ovvero la maggior parte degli intervistati ha espresso un giudizio negativo, anche se alcuni in misura più attenuata. In quest'area non troviamo alcun item.

Nel quadrante inferiore sinistro i soggetti intervistati sono fortemente convinti di esprimere un giudizio negativo orientato all'ignoranza e sono unanimi nell'affermarlo. Si tratta ovviamente della situazione maggiormente sfavorevole. In questo quadrante vi rientrano due aspetti relativi al territorio: tendenza alla vanità e autoreferenzialità; tendenza all'abuso del capitale intellettuale.

Tabella 2 – *Legenda relativa alle matrici ignoranza/intelligenza e relativi aspetti*

Coppia di caratteristiche	Codifica numerica
Autismo/Apertura	1
Cecità/Visione	2
Followership (Pecore)/Leadership	3
Isolamento/Coesione	4
Autoreferenzialità/Auto-Riflessione	5
Abuso Capitale Intellettuale/Uso Etico Capitale Intellett.	6
Regressione/Apprendimento	7
Individualismo/Connettività	8
Letargia/Iniziativa	9
Nessun rischio/Sperimentazione	10

Grafico 2 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa all'organizzazione campione*

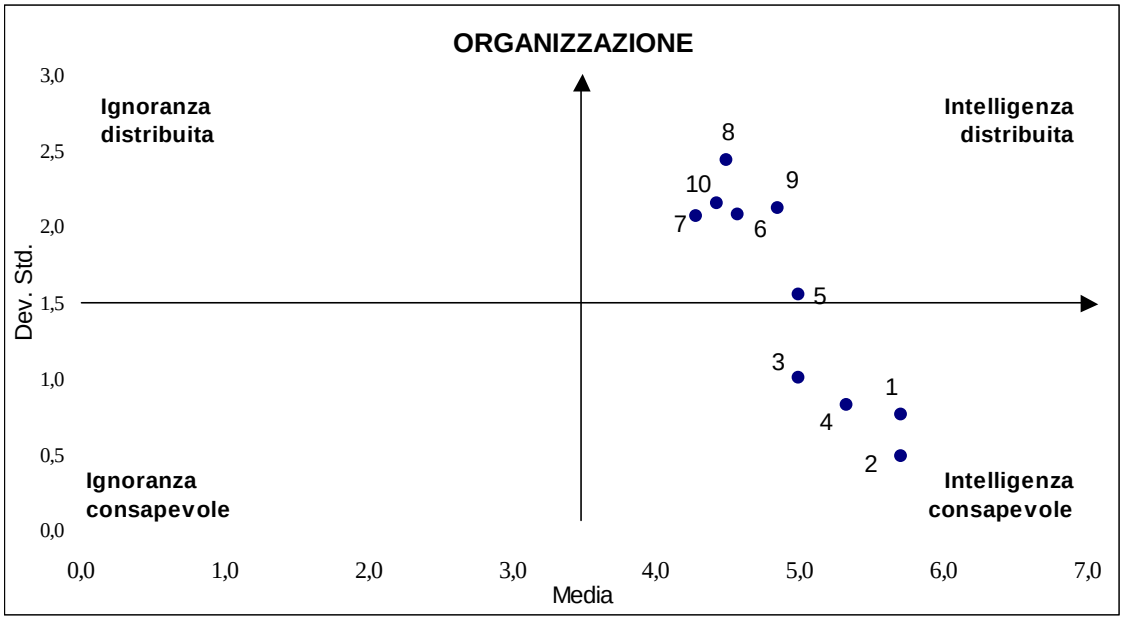
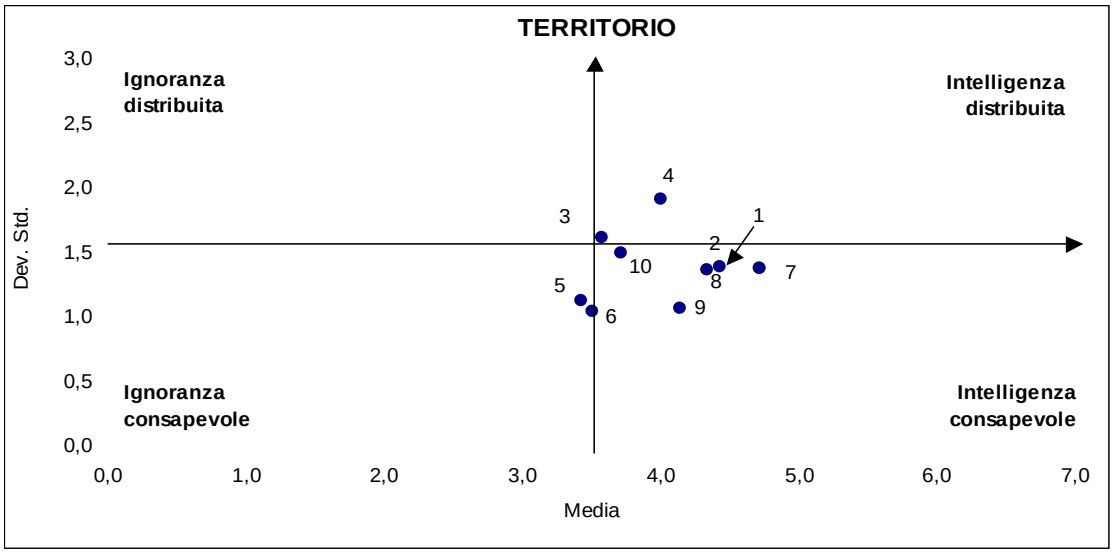


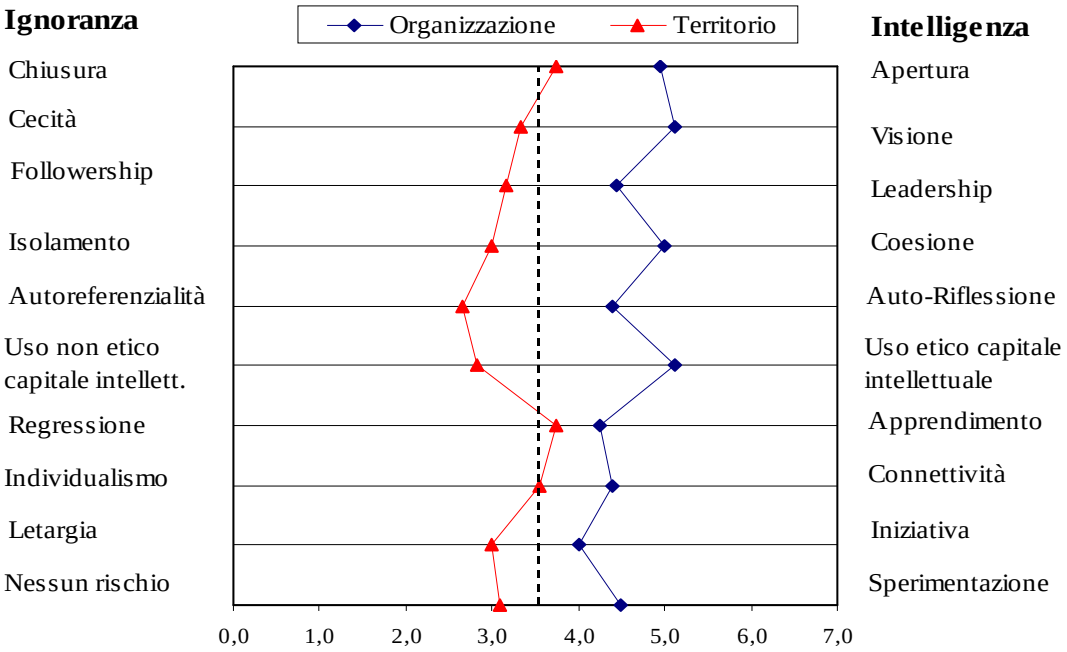
Grafico 3 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa al territorio*



3.1.5.2 Seconda fase: applicazione maggiormente estesa della griglia di North

La griglia di North è stata somministrata ai dipendenti di altre quattro imprese rispondenti al questionario RCDB predisposto per il progetto SALICO, oltre alla prima azienda campione. In tal caso vedremo "venire a galla" alcune criticità; nel presentare i grafici successivi, ai fini della valutazione dell'orientamento all'ignoranza o all'intelligenza, terremo conto dell'influenza della prima azienda campione in una prima fase ed in una seconda fase proveremo a costruire le griglie di North depurando i dati da tale influenza.

Grafico 4 – *La scala dell'ignoranza di North per organizzazione e territorio, tenendo conto dell'influenza della prima azienda campione. Punteggi medi di valutazione*



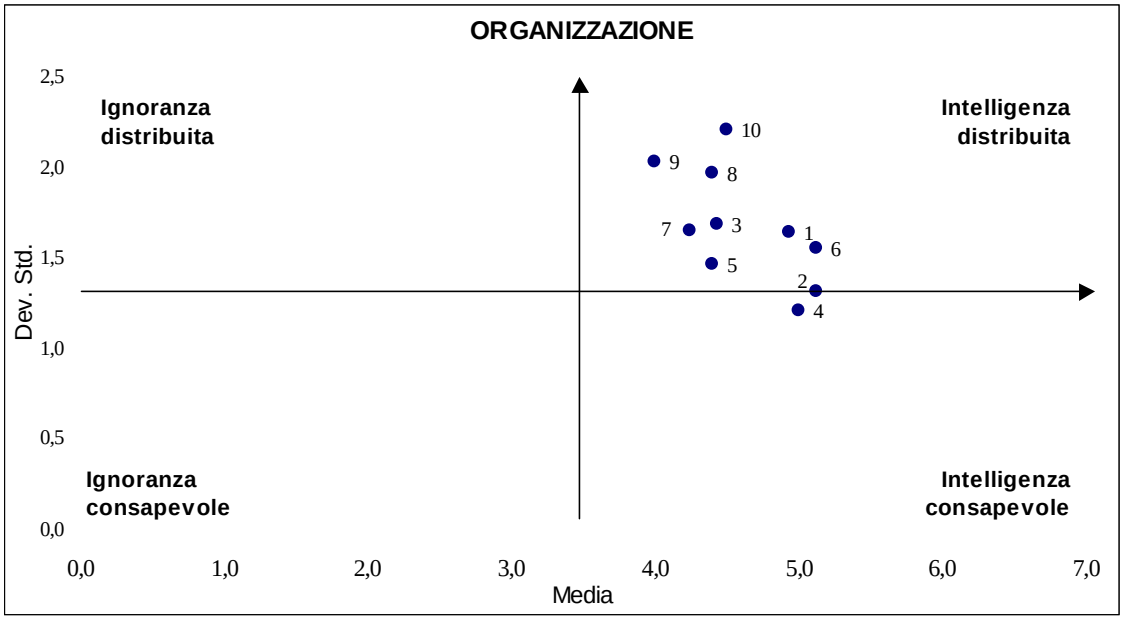
Dalla rappresentazione sopra riportata, rispetto a quanto visto nel precedente grafico 1, emerge un marcato orientamento all'intelligenza da parte dell'organizzazione di riferimento, contestualmente ad uno "sconfinamento" nell'area dell'ignoranza per quanto riguarda il territorio. Si direbbe che i dipendenti interpellati percepiscono le loro organizzazioni come "concettualmente evolute" rispetto al territorio su cui operano; come se il territorio faccia quasi "fatica" a tenere il passo delle aziende. I punti di maggior criticità per il territorio riguardano una eccessiva autoreferenzialità, un utilizzo non etico del capitale intellettuale ed una sostanziale difficoltà ad innovare, denotando

quindi un'elevata avversione al rischio. Da rilevare che le valutazioni positive hanno riguardato: l'apertura, l'apprendimento e la capacità di costruire network e di "fare comunità" (connettività).

Dal lato dell'organizzazione gli attributi trainanti sono rappresentati da: un utilizzo etico del capitale intellettuale da parte delle organizzazioni, ovvero da una maggiore presenza di valori etici all'interno delle strutture organizzative di riferimento; capacità di prevedere le criticità e di pianificare (visione); coesione e apertura.

Se approfondiamo l'analisi possiamo valutare il grado di variabilità dei punteggi assegnati ai vari item. Considerando l'organizzazione di riferimento possiamo notare come tutti i punteggi, eccetto in un caso, tendano a convergere verso un'area di intelligenza distribuita, caratterizzata da una deviazione standard elevata; ciò significa che gli intervistati non forniscono un giudizio unanime. L'unico caso di "intelligenza consapevole" riguarda l'orientamento alla coesione.

Grafico 5 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa all'organizzazione di riferimento, tenendo conto anche dell'influenza della prima azienda campione*

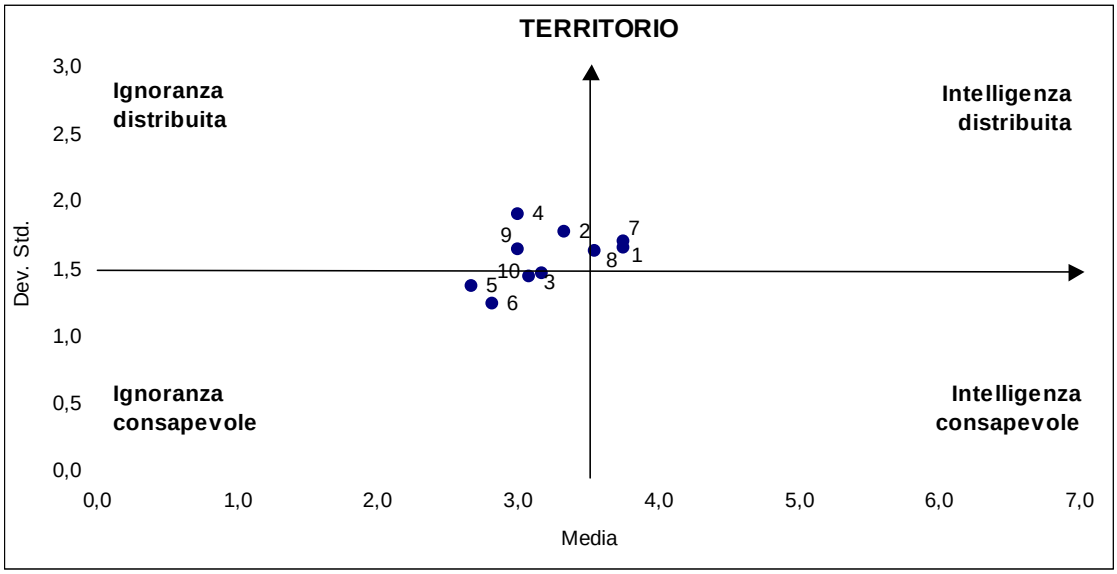


Riferendoci al territorio gli aspetti si suddividono fra tre quadranti: ignoranza distribuita; ignoranza consapevole; intelligenza distribuita. In particolare le criticità più gravi in cui gli intervistati hanno espresso un giudizio orientato all'ignoranza in maniera

unanime sono rappresentate dall'autoreferenzialità e dall'uso non etico del capitale intellettuale (ovvero dalla scarsa presenza di valori etici a livello territoriale).

Occorrerebbe anche aggiungere la *followership* (ovvero lentezza nell'adozione delle politiche) anche se tuttavia l'orientamento all'ignoranza non è molto elevato, essendo leggermente al di sotto della media (valore pari a 3,2). L'orientamento all'intelligenza, anche se distribuita, conferma quanto è stato riportato poco sopra, ovvero che le valutazioni in termini leggermente positivi sono riferibili a: apertura; apprendimento; capacità di costruire network e di "fare comunità" (connettività).

Grafico 6 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa al territorio, tenendo conto anche dell'influenza della prima azienda campione*

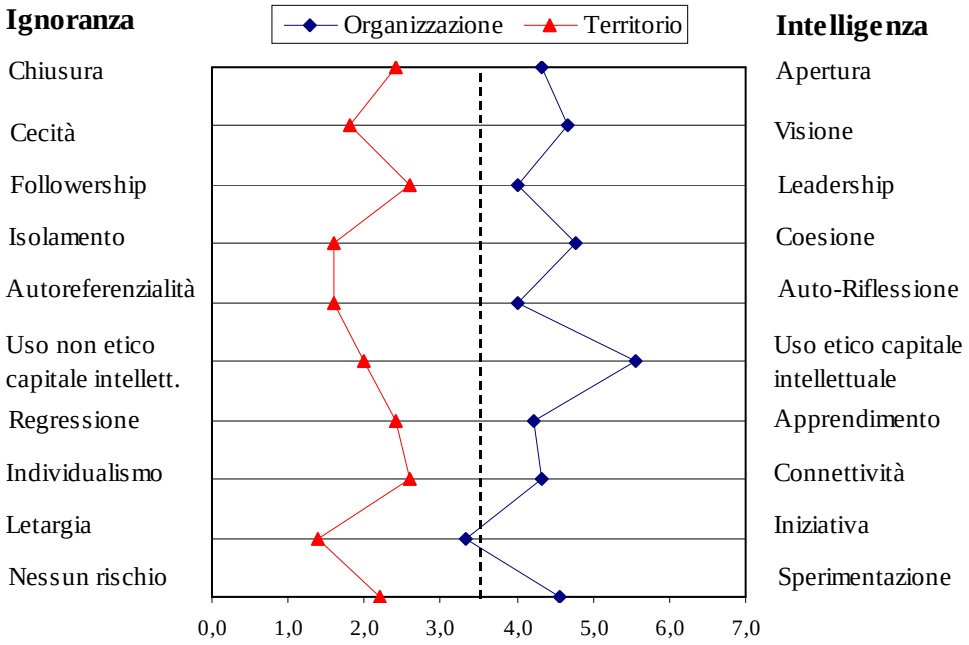


Se depuriamo l'analisi dall'influenza delle risposte fornite dai dipendenti della prima azienda campione, per il territorio emerge un giudizio negativo orientato all'ignoranza molto più netto e marcato, in cui possiamo osservare come nessun aspetto riesca a rientrare nell'area dell'intelligenza. Gli orientamenti all'ignoranza più forti si osservano per la letargia, l'autoreferenzialità e l'isolamento. Il punteggio più basso si registra per la followership e l'individualismo.

Dal lato dell'organizzazione comunque i giudizi sono positivi e orientati all'intelligenza, ma certo non in modo entusiastico. Occorre evidenziare che è stata segnalata una certa mancanza di spirito di iniziativa e un maggior orientamento alla

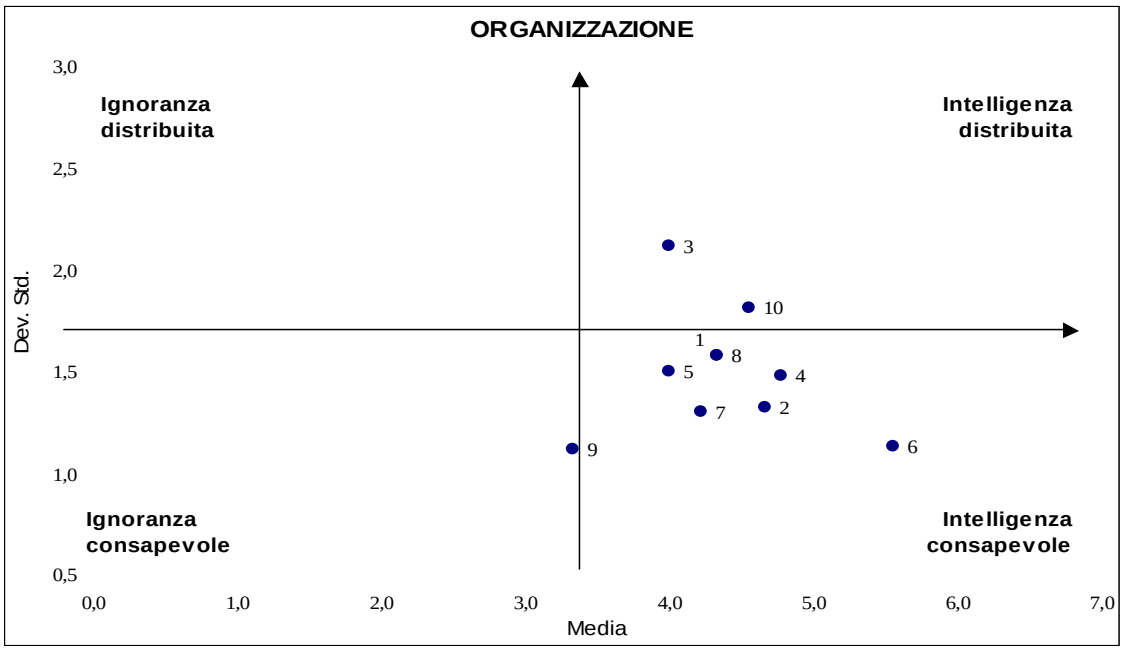
letargia (ovvero estrema mancanza di energia e di vitalità). Inoltre per alcuni aspetti ci si situa vicino al confine dell'area dell'ignoranza (autoriflessione, leadership e apprendimento).

Grafico 7 – *La scala dell'ignoranza di North per organizzazione e territorio, senza l'influenza della prima azienda campione. Punteggi medi di valutazione*



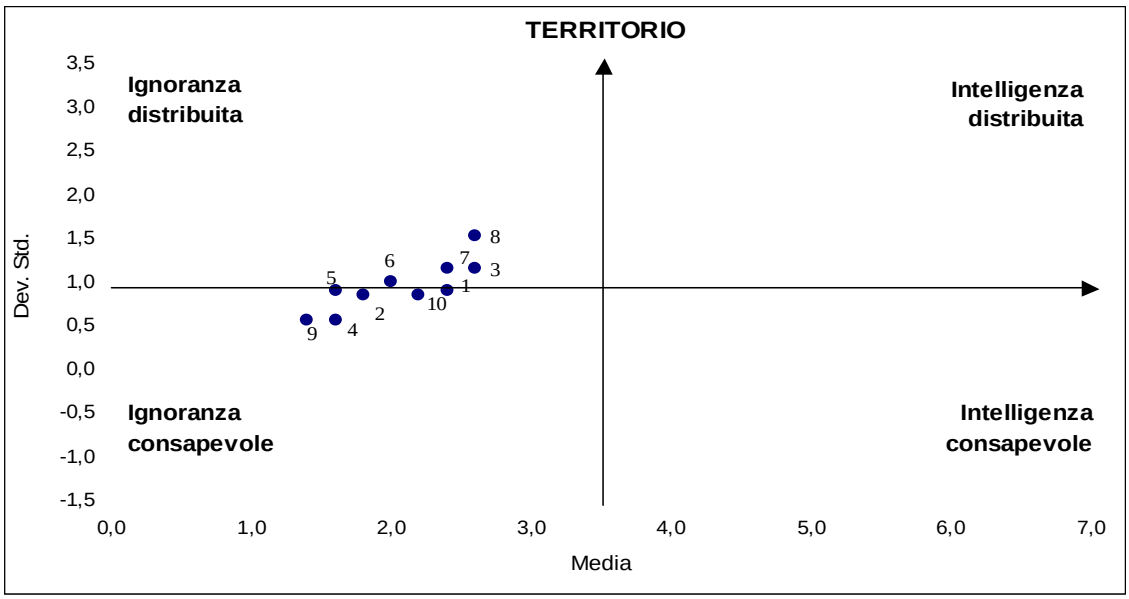
Riferendosi alla matrice relativa alle organizzazioni di riferimento al fine di valutare l'esistenza di un certo grado di unanimità o meno nelle risposte fornite emerge come l'aver depurato i dati dall'influenza delle valutazioni fornite dai dipendenti della prima azienda campione faccia spostare i punteggi, riferiti all'area dell'intelligenza, verso una maggiore consapevolezza e unanimità delle valutazioni fornite. Risulta comunque un maggior piglio critico e una maggior sicurezza, nell'esprimere i giudizi nei confronti dell'organizzazione di riferimento. Nel caso della letargia possiamo osservare un orientamento all'ignoranza consapevole, mentre per la capacità di visione e di sperimentazione siamo nell'area dell'intelligenza distribuita.

Grafico 8 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa all'organizzazione di riferimento, senza l'influenza della prima azienda campione*



Per quanto riguarda i giudizi relativi al territorio di riferimento l'influenza della prima organizzazione campione contribuiva ad una certa attenuazione della valutazione maggiormente negativa espressa dai dipendenti delle altre aziende considerate; in particolare per quanto riguarda l'avversione al rischio, la letargia, la *followership* e la mancanza di spirito di coesione (isolamento) il giudizio espresso in termini negativi è netto ed unanime, per gli altri aspetti siamo nell'ambito dell'ignoranza distribuita ed era solo l'influenza della prima azienda campione a mitigare il livello dei punteggi di valutazione.

Grafico 9 – *Matrice ignoranza/intelligenza relativa al territorio, senza l'influenza della prima organizzazione campione*



A nostro parere ed allo stato attuale occorre aggiungere che i pochi questionari considerati in merito alla griglia di North non sono sicuramente statisticamente significativi al fine di poter derivare delle linee guida e di poter trarre valutazioni precise in base a tali orientamenti. Fatta salva questa cautela, possiamo cercare di concludere precisando che le criticità emerse a livello territoriale, in pratica riguardanti quasi tutti gli aspetti considerati, dovrebbero essere tenute in debita considerazione dall'operatore pubblico. Tuttavia c'è un'altra criticità, insita nei giudizi espressi e facilmente ricavabile, la quale consiste in una certa difficoltà da parte delle imprese intervistate nella "messa a fuoco" di elementi interni alla struttura organizzativa che potrebbero generare situazioni critiche. Quindi questa difficoltà a far venire a galla i fattori di debolezza interni alla struttura aziendale insieme ad una eccessiva facilità con cui si critica ciò che è esterno all'organizzazione aziendale di riferimento (caratteristica connaturata allo spirito dell'imprenditore toscano), a nostro parere non è un elemento eccessivamente positivo. Possiamo aggiungere che per un'impresa è proprio la capacità di saper riconoscere ed interpretare le criticità interne a rappresentare una delle molle del processo innovativo in grado di evitare fossilizzazioni ed arroccamenti che, nel medio lungo periodo, potrebbero rivelarsi alquanto nefasti in termini competitivi di miglioramento e/o mantenimento della posizione di mercato.

Comunque tali indicazioni conclusive non devono essere interpretate in senso prettamente negativo in quanto si tratta di evidenze che tendono a collimare con quanto

emerge anche da precedenti ricerche sulle caratteristiche dell'imprenditorialità toscana e che emergono in misura più o meno preponderante rispetto alle sfumature caratterizzanti la combinazione imprese – territorio[12].

3.1.6. La domanda di competenze nelle aziende di Sambuca

3.1.6.1. Il ruolo delle competenze e lo sviluppo economico territoriale nell'ambito dell'attuale contesto evolutivo dei mercati

I contributi offerti dalla *knowledge based theory* e dalla *resource based theory* consentono di concettualizzare l'impresa come "un sistema dinamico di risorse e competenze posto in essere per la creazione di conoscenza". In tale ottica le fonti fondamentali per il vantaggio competitivo sono rappresentate dalla conoscenza e dalla capacità di crearla e di utilizzarla.

Per la sostenibilità del vantaggio competitivo le imprese possono essere rappresentate come sistemi cognitivi che devono orientare le loro azioni, in misura crescente, verso lo sviluppo di nuove conoscenze e nuove competenze distintive.

A tal fine la capacità di creare valore è strettamente connessa all'adeguamento delle conoscenze e competenze esistenti ai cambiamenti ambientali, allo sviluppo di nuove competenze e conoscenze e a loro nuove combinazioni[13]. Per le imprese la conoscenza assurge ad acquisire sempre di più un ruolo di fattore produttivo e di successo cruciale.

Nell'attuale ambiente competitivo, sempre più dinamico e complesso, tendono a prendere forma le nuove dimensioni della concorrenza, le quali riguardano fondamentalmente: la costruzione del vantaggio competitivo su scala globale e non più locale a seguito della globalizzazione dei mercati; l'ampliamento delle dinamiche competitive oltre i normali confini settoriali e nazionali; il ruolo crescente delle alleanze strategiche come mezzo per affrontare la concorrenza, sia attraverso legami *equity* che *non equity* (con o senza scambi azionari); le acquisizioni come modalità di

[12] Cfr. per esempio: Bacci L. (a cura di), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Franco Angeli, Milano, 2004; Burresi A. (a cura di), *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*, Franco Angeli, Milano, 1999; IRES Toscana, "Le attività economiche nel territorio fiorentino. Le funzioni industriali e artigianali", in Comune di Firenze, *Gli studi e le ricerche per i piani di settore in campo economico*, Edizioni Comune Aperto, Firenze, 1998.

[13] Cfr. Mocciaro Li Destri A., Dagnino G. B., "Lo sviluppo dell'impresa *resource based* fra appropriazione e creazione di valore" in *Economia e politica industriale* n. 117, 2003.

competizione, volte a concentrare i marchi all'interno di pochi grandi gruppi attivi su scala mondiale[14]. Su di esse si innestano due processi tipici dell'attuale fase di globalizzazione: la capacità di organizzare e di gestire filiere di produzione su scala internazionale, garantendo un adeguato presidio tecnologico; la crescente disponibilità di capitale umano e tecnico (di qualità) nei paesi in via di sviluppo e ad alto potenziale demografico[15]. Attualmente in India e Cina si laureano ogni anno 1.200.000 scienziati, tanti quanti se ne laureano in Europa, Usa e Giappone messi insieme[16]. Questi ultimi due fattori stanno esercitando "pressioni" concorrenziali non indifferenti sugli ambiti produttivi locali tradizionali.

In tale contesto per le imprese si presentano nuove e rilevanti implicazioni ed opportunità strategiche in termini di produttività, cambiamenti organizzativi, innovazione di prodotto e introduzione di nuove tecnologie. Nell'ambito dei sistemi territoriali di piccola impresa saranno il capitale umano, i profili e le capacità professionali in grado di influire sullo sviluppo innovativo e sulla dinamicità imprenditoriale. L'attività formativa, ma soprattutto il suo livello qualitativo, diviene quindi fondamentale per valorizzare il capitale umano e ridurre i rischi di "obsolescenza professionale". La formazione può costituire un valido strumento per la creazione di un vantaggio attraverso opportuni investimenti che dovrebbero arrivare a coprire la sfera dell'alta formazione, per potenziare e rafforzare le conoscenze a maggior valore aggiunto in grado di contribuire alla creazione finale di valore, nonché alla sua appropriazione.

Comunque le pratiche formative non dovrebbero essere affatto disgiunte dal ruolo dei processi di apprendimento e dalle attività di codifica e decodifica della conoscenza tacita in codificata (ove ciò sia possibile). Questo perché in un'economia *knowledge based*, caratterizzata da un elevato grado di turbolenza e da una continua evoluzione, la conoscenza rappresenta un input intangibile del processo di apprendimento; in

[14] Cfr. Zanni L., "La formazione nel settore moda", in Paci A. (a cura di), *Dinamiche competitive nel settore moda: una rilettura delle politiche industriali*, Dipartimento di Scienze Aziendali Università di Firenze, Ministero delle Attività Produttive, Firenze, 2001.

[15] Cfr. Bellandi M., "La sfida globale si può vincere solo aprendosi" in *IlSole24Ore. Rapporto Toscana*, 21 novembre 2006.

[16] Commissiario Viviane Reding Apertura della Conferenza IST 2006 21 Novembre 2006, Helsinki. La Reding ha anche detto che la produttività dipende dalla ricerca e innovazione e che prima di iniziare con la ricerca e innovazione ci vogliono tre cose: educazione, educazione, educazione…

particolare acquista un rilievo crescente la produzione, la diffusione e l'uso della conoscenza come fonte per la creazione e per lo sviluppo del valore[17].

Tuttavia la costante evoluzione delle forme organizzative reticolari, favorite anche dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, fanno sì che la creazione di nuova conoscenza divenga sempre più un processo collettivo, riferendoci con quest'ultimo aggettivo sia all'interno che all'esterno dell'impresa. L'orientamento dell'economia industriale *knowledge based* tenderà a seguire quindi sempre più la direttrice delle reti e della possibilità di sfruttare in misura crescente e massiccia le tecnologie dell'informazione e della comunicazione[18].

Il discorso che segue si riferisce alle competenze, che costituiscono un concetto molto più articolato rispetto a quello di conoscenza in quanto comprende anche altre dimensioni, oltre ad essa, rappresentate dalle abilità e dai comportamenti[19].

3.1.6.2. L'analisi presso le aziende di Sambuca

Per svolgere una sintetica analisi sulle competenze chiave e sui fabbisogni di competenze nelle aziende della Sambuca abbiamo considerato anzitutto tre riscomposizioni del campione disponibile:

1. Le aziende manifatturiere tecnologicamente più evolute: si tratta di solo cinque imprese (selezionate per avere disponibili almeno dieci delle tecnologie elencate nell'apposita lista); sono prevalentemente aziende meccaniche (tre) e chimico-plastiche (due);
2. Le piccole imprese industriali (si tratta di 15 imprese, in maggior parte meccaniche), quasi tutte presenti nella filiera casarredo (presente anche nelle prime cinque, in verità);
3. Le imprese di servizio (otto in tutto); in questo caso si sono considerate anche tre strutture "esterne" (Banca, Cna, Centro per l'Impiego), estranee al sistema delle imprese di Sambuca in senso stretto, ma fortemente integrate ad esse nel

[17] Cfr. Audretsch D. B., Thurik R. A., "La nuova organizzazione industriale. Dalla economia gestita all'economia imprenditoriale", in *L'industria* n. 4, 1999; Lindley R. M., "Knowledge-based economies: the european employment debate in a new context", in Associazione Italiana Economisti del Lavoro, *Atti del XVIII convegno nazionale di economia del lavoro*, Taormina settembre 2003; Foray D., "A new organizational capability: knowledge management", in Associazione Italiana Economisti del Lavoro, *Atti del XVIII convegno nazionale di economia del lavoro*, Taormina settembre 2003.

[18] Cfr. Foray D., *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Universale Paperbacks, 2006.

[19] Per una trattazione maggiormente esaustiva del concetto di competenza cfr. Le Boterf G., *L'Ingéniere des Compéncies*, Editions d'Organisation, Parigi, 1998. Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, 5 voll., Torino, UTET, 1998.

senso della funzionalità allo sviluppo locale[20]; per il resto si tratta di un aggregato abbastanza eterogeneo, che include imprese del settore commerciale.

3.1.6.3. Imprese manifatturiere più evolute

Nelle imprese più evolute le *competenze chiave* sono indicate come segue:

Meccanica di base
Personale tecnico
Stampaggio materiale plastico
Automazione; trasmissione dati; biometria; cinetica
Meccanica; tecnologie per la lavorazione delle olive

Come si vede si tratta di competenze in genere non particolarmente esclusive e specifiche, in alcuni casi definite abbastanza genericamente.

In questo gruppo di imprese *come figure non presenti nell'impresa, che potrebbero essere utilizzate* (magari con assunzioni coordinate con altre imprese), si danno scarse indicazioni; una impresa indica un ingegnere meccanico per la progettazione; un'altra, personale per esigenze di turn over (riferendosi alla difficoltà di sostituire personale specializzato –meccanico- quando andrà in pensione).

Per quanto riguarda le figure con *competenze da migliorare*, vi sono indicazioni da parte di tre aziende, sostanzialmente concentrate nelle funzioni tecniche, che sono piuttosto specifiche rispetto alle nicchie di produzione, nonostante la genericità della definizione.

Addetti intermedi, con funzioni di responsabilità e che svolgono lavori manuali
Personale tecnico
Tecnici in grado di operare presso il cliente

Le esigenze segnalate rispetto ai *servizi esterni* che potrebbero essere attivati se presenti in zona, riguardano macroaree abbastanza genericamente definite: in un caso progettazione e commerciale, nell'altro servizi finanziari e di progettazione.

[20] Si potrebbe dire che questa –l'integrazione fra servizi alle imrpese e pmi manifatturiere specializzate- è una caratteristica dei sistemi di piccola imrpesa toscani: cfr. Buccarelli, 2005 e Burroni 1999.

3.1.6.4. Piccole imprese industriali

In questo ambito *le competenze chiave* sono segnalate da una decina di imprese, in circa metà dei casi in forma assolutamente generica, più simili ad attitudini ("manualità", "disponibilità", "capacità di organizzazione", "competenze tecniche", "Esperienza", "creatività") che a competenze vere e proprie, segno probabilmente di una modesta autoriflessione sulle competenze presenti nelle stesse aziende, o forse di una organizzazione produttiva abbastanza semplice, o forse ancora di una difficoltà a definire effettivamente le caratteristiche della competenza richiesta. In alcuni casi (un paio) si fa riferimento a capacità relazionali ("rapporto con la clientela"), in un altro paio a fasi di lavorazione ("verniciatura", "montaggio", "saldatura"). In controluce traspaiono le caratteristiche della competitività dei sistemi produttivi toscani: flessibilità, competenze informali, esperienza.

Disponibilità e capacità di organizzazione
Saldatura, rifinitura e montaggio
Creatività; Disegno; Stile; Doti artistiche
Competenze tecniche; Rapporto con la clientela
Manuali; tecniche
Disponibilità a soluzioni e a mediazioni con i clienti; capacità di autodeterminarsi nel reparto
competenza tecnica
Manualità; esperienza
Manualità
Saldatura; Verniciatura; montaggio
esperienza in un settore estremamente complesso che spazia dal chimico al meccanico
adattamento a qualsiasi tipo di lavoro, compresa la gestione del particolare fino all'esecuzione e al confezionamento

Osservando le *competenze che potrebbero essere utilizzate*, indicate da sei imprese su quattordici, si nota in generale uno slittamento verso professioni a maggiore complessità (salvo che nel caso di un magazziniere), quali "operai specializzati", "intagliatori", "periti meccanici", ma anche "designer", "creativi", "responsabile approvvigionamenti", "geometri", "consulente organizzativo". Vi è quindi una certa tendenza delle imprese a espandere leggermente "verso l'alto" la propria struttura interna di competenze.

Magazziniere
Operai specializzati
Designer; Intagliatori; Creativi; Venditori
Responsabile approvvigionamento
Consulente organizzativo
periti meccanici; geometri; architetti

Lo stesso aggregato di imprese invece mostra una sostanziale assenza di *domanda di formazione del personale interno*, segno che tutto sommato, a torto o a ragione, ci si accontenta delle competenze tradizionali disponibili. Solo in un caso si indicano come figure la cui formazione può essere migliorata, l'operaio con competenze manuali e l'addetto a macchine a controllo numerico

Modesta, ma non assente, la domanda di *servizi esterni*, che sembra appuntarsi su aree quali marketing e commercializzazione (inoltre, in un caso ciascuno, su riorganizzazione della produzione e su sviluppo software).

Marketing
Sviluppare software ad hoc; analisi mercati esteri
Riorganizzazione del reparto produttivo
Commercializzazione; informatica

3.1.6.5. Strutture di servizio e commerciali

Le *competenze chiave* sono, nel caso dei servizi, da una parte ancor più specifiche ("tecniche bancarie" o "gestione materiali"), ma dall'altro abbastanza trasversali, almeno apparentemente. Fattori quali la "conoscenza del territorio", o la conoscenza della contabilità, dell'analisi di bilancio, l'analisi di processo, oppure le capacità di relazione, sembrerebbero accomunare attività apparentemente distanti.

Pubbliche relazioni
Gestione materiali, recupero carta
Conoscenza contabilità generale, contabilità dei costi, analisi di processo
Tecniche di vendita
Tecniche bancarie e dei settori merceologici locali
Contabilità; gestione del personale; Analisi di bilancio; Capacità di relazione con enti ed istituti presenti sul territorio
Informatica; Amministrazione; Comunicazione; Capacità relazionali; Conoscenza del territorio

Le *figure non presenti che potrebbero essere utilizzate* riguardano aree significative rispetto alla consulenza aziendale (marketing, analisi di processo, job promoter, innovation promoter); è vero che le indicazioni riguardano metà delle aziende/enti coinvolti (tutte quelle definite "esterne").

Consulenti specializzati in marketing, strategia ed esperti di processo
Addetti commerciali; sviluppatori software
Promotore dell'innovazione
Job Promoter; figure di consulenza aziendale

Solo due strutture indicano figure con *competenze da migliorare*: addetti a servizio estero, conoscenze tecnologiche (trasversali rispetto ai settori locali), funzionari sindacali.

Infine le esigenze di *servizi esterni* risultano piuttosto eterogenee, in parte afferenti all'area delle consulenze, e simili alle figure che potrebbero essere utilizzabili (ciò implica, e la cosa ha un senso, che non vi sia, per le aziende di servizio, una distanza fra personale attivabile e servizi esterni cui ricorrere.

Utilizzo del complesso per l'intero anno, piscina (copertura piscina), tennis, bar-
Analisi strategica e visione del business
Copertura ADSL dell'area
Gestione dell'innovazione
Job Promoter; figure di consulenza aziendale

3.2. Attività di networking e interazione

3.2.1. Premessa

Il Forum della Conoscenza si propone come prima rete di carattere istituzionale con l'obiettivo di elevare le competenze e il capitale intellettuale dell'area di Sambuca. È il luogo di confronto, dibattito e decisione che riunisce i diversi soggetti ad essa deputati e crea le premesse per rafforzare la capacità di pogrammazione e definizione di politiche mirate sul tema del capitale umano, competenze e della società della conoscenza. Ha già nel corso del primo incontro fornito indicazioni circostanziate permettendo di reindirizzare le azioni progettuali in corso e ha aperto spazi di dibattito riconoscendo le barriere frapposte alla pianificazione di un'efficace formazione.

Le richieste delle imprese sono chiare:

- tempestività di svolgimento dei corsi dall'evidenza della richiesta (spesso la domanda viene soddisfatta quando il bisogno è già risolto autonomamente dall'impresa),
- luoghi di svolgimento facilmente raggiungibili;
- possibilmente formazione in loco;

- svolgimento in orari compatibili;
- certezza e semplicità nell'espletamento degli atti burocratici.

Per quanto concerne la collaborazione nel mondo imprenditoriale la mappa del network potenziale di RCDB indica gli ambiti di maggior disponibilità collaborativa da parte delle imprese evidenziando una estesa tematica e diciamo sfatando in parte il luogo comune di impresa individualista, almeno per quanto attiene il campione intervistato che non rappresenta la tipologia media dell'impresa di Sambuca ma che comunque costituisce un dato rilevante.

Analogamente l'analisi ICDB indica tra i dipendenti delle imprese una volontà molto spiccata a collaborare con soggetti esterni all'impresa manifestando interesse per le differenti forme che tale collaborazione può assumere: dal trasferimento di competenze ai circoli di studio, alla formazione on line.

Le esperienza concrete di collaborazione interaziendale messe in atto hanno fornito ulteriori indicazioni di carattere sperimentale e attuativo.

L'attività svolta dall'iniziativa Promotori dell'innovazione e Laboratorio dei Metodi integrano questo quadro con l'apporto di nuove informazioni rispetto all'accesso alle nuove tecnologie di comunicazione e all'innovazione.

Nel complesso si viene a disporre di un insieme esteso di indicazioni diversificate che forniscono importanti spunti per dare continuità al progetto.

Il Forum della Conoscenza lanciato da Salico è inoltre un raro esempio di partnership pubblico privata, elemento fondante della Corporate Social Responsibility in paesi Scandinavi, in Olanda, Gran Bretanga e Germania.

3.2.2. Forum della Conoscenza

Al Forum della Conoscenza hanno partecipato i rappresentanti di: Comune di Tavarnelle Val di Pesa, Provincia di Firenze, Centro per l'Impiego di San Casciano V.P., Chiantiform Agenzia Formativa Territoriale , API, CNA, CGIL, CISL, CPS2010, Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino, Progetto Trio, IRES, Firenze Tecnologia. Gli incontri erano aperti anche alle imprese del territorio.

Il Forum della Conoscenza è stato convocato due volte nel corso del progetto.

Nel corso del primo incontro svoltosi alla fine dell'adattamento metodologico e quando si erano manifestate difficoltà a trovare imprese disponibili ad essere mappate ha dato una forte indicazione nel non farsi condizionare e di avviare subito le azioni parallele di sperimentazione del networking e della formazione.

È stata quindi condivisa ed approvata la proposta di dare corso ad incontri tra le imprese indipendentemente dai dati ricavati da RCDB in particolare nelle due prospettive di un incontro di settore (imprese appartenenti alla stessa area produttiva) e intersettoriale (su questo è stato possibile appoggiarsi alle imprese aderenti al CPS 2010).

In questa sede è emersa con forza la volontà, da parte del sindacato e delle associazioni di categoria presenti, di valorizzare il ruolo di Chiantiform.

Questo soggetto ha il fine istituzionale di promuovere e realizzare progetti di formazione professionale finalizzati all'inserimento e al reinserimento di giovani ed adulti alla formazione nel lavoro dipendente, autonomo ed associato, alla creazione di impresa, allo sviluppo dell'occupazione con specifica attenzione alle pari opportunità.

Si è quindi manifestato un chiaro accordo sull'inutilità di costituire un nuovo soggetto responsabile della formazione e sulla necessità di far funzionare bene quello esistente.

Analogamente con il Centro per l'Impiego sono state focalizzate molteplici possiblità di collaborazione, dall'aggiornamento alle imprese e alla ricerca di modalità di gestione ed integrazione dei flussi di informazione in funzione della ottimizzazione dell' incrocio tra offerta e domanda di lavoro.

3.2.3. I tavoli settoriali ed intersettoriali

I tavoli settoriali e intersettoriali hanno evidenziato esigenze analoghe.

In entrambi i casi le dinamiche, gli obiettivi e i risultati attesi sono stati analoghi, analoghe le considerazioni di carattere generale sulle barriere che ostacolano la collaborazione e sui vantagggi conseguirebbero ad una sua realizzazione. Unica differenza è costituita dal fatto che nel caso del gruppo intersettoriale l'azione si è concretizzata in un'azione attuativa.

L'invito del tavolo di settore è stato mirato a 25 imprese del settore Metalmeccanico, Elettrotecnico e Elettromeccanico. Sono state tutte invitate via mail e successivamente contattate telefonicamente per avere conferma della ricezione (è verificato che alcune imprese fanno una lettura rapida della posta elettronica che le porta a una visione parziale).
Su 25 imprese, 13 hanno confermato la partecipazione nel corso dei contatti telefonici ma solo 5 erano presenti all'incontro (cui hanno partecipato anche due consiglieri comunali di Tavarnelle V. P.).
Sintetizzate in slogan le indicazioni emerse sono state le seguenti:

- che cosa si può chiedere, c'è qualcuno che può darle (infrastrutture)
- migliorare i servizi ridurre i costi
- creare economie di scala (gruppi di acquisto)
- gestire l'immagine dell'area
- ritrovarsi periodicamente per aggiornarsi, dirsi che cosa si sta facendo, cosa va continuato che cosa va interrotto

Le barriere identificate sono le seguenti:

- la mancanza di tempo
- la difficoltà di destinare risorse a qualche cosa che non è concreto
- la paura di investire in qualchecosa che non si ottiene
- una cultura imprenditoriale di vecchia generazione
- una tendenza a preferire l'anonimato

In altre parole scatta una sorta di diffidenza psicologica, ma come vedremo in realtà è alla mancanza di tempo che va attribuito il maggiore peso e che rappresenta uno degli ostacoli effettivi.
Nel caso del tavolo intersettoriale costituito da aziende aderenti al CPS2010 l'elemento diffidenza era già stato superato nelle fasi costitutive del Comitato. Le aziende hanno deciso di affrontare il tema degli approvvigionamenti per esaminare l'opportunità di ottenere riduzioni dei costi attraverso la costituzione di gruppi di acquisto ed è stata data priorità al tema energia elettrica.
È stata predisposta una scheda per la raccolta dei dati sui consumi e l'impresa leader di questa azione ha contattato differenti fornitori.

ANNO 2004 DITTA:.....				
M.T. (media tensione)	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**
energia consumo KWA - gennaio				
energia consumo KWA - febbraio				
energia consumo KWA - marzo				
energia consumo KWA - aprile				
energia consumo KWA - maggio				
energia consumo KWA - giugno				
energia consumo KWA - luglio				
energia consumo KWA - agosto				
energia consumo KWA - settembre				
energia consumo KWA - ottobre				
energia consumo KWA - novembre				
energia consumo KWA - dicembre				
B.T. (bassa tensione)	**F0**			
energia consumo - gennaio				
energia consumo - febbraio				
energia consumo - marzo				
energia consumo - aprile				
energia consumo - maggio				
energia consumo - giugno				
energia consumo - luglio				
energia consumo - agosto				
energia consumo - settembre				
energia consumo - ottobre				
energia consumo - novembre				
energia consumo - dicembre				

In questa fase è stato richiesto alle altre imprese di procedere a loro volta alla raccolta e trasmissione dei dati dei consumi.

A questo punto l'azione si è arenata perché le imprese non hanno fornito i dati. Indipendentemente da questo è emerso che la lettura dei consumi e il raffronto con le modalità di tariffazione dei diversi fornitori per la complessità dei fattori (orari di fornitura, tipologia di energia,richiedevano l'apporto di competenze specifiche.

- Analisi offerte EE 2006

Potenziale fonitore	Descizione	F1	F2	F3	F4				F0(MT)	F0(BT)	Delta vs vinc.
Mercato vincolato	Componente energetica €/MWh	140,30	112,20	94,40	50,94						
CVA Trading 2005	Componente energetica €/MWh	133,66	80,52	63,68	46,11						
CVA Trading 2006	Componente energetica €/MWh	132,30	79,16	62,32	44,75						
CVA Trading 2006 2°	Componente energetica €/MWh	117,80	92,86	76,93	37,74						
Energia*	Componente energetica €/MWh	102,47	86,72	73,83	45,38				72,40	70,30	64,80
Gea	Componente energetica €/MWh										
Tiwag	Componente energetica €/MWh	99,73	99,73	99,73	52,45						

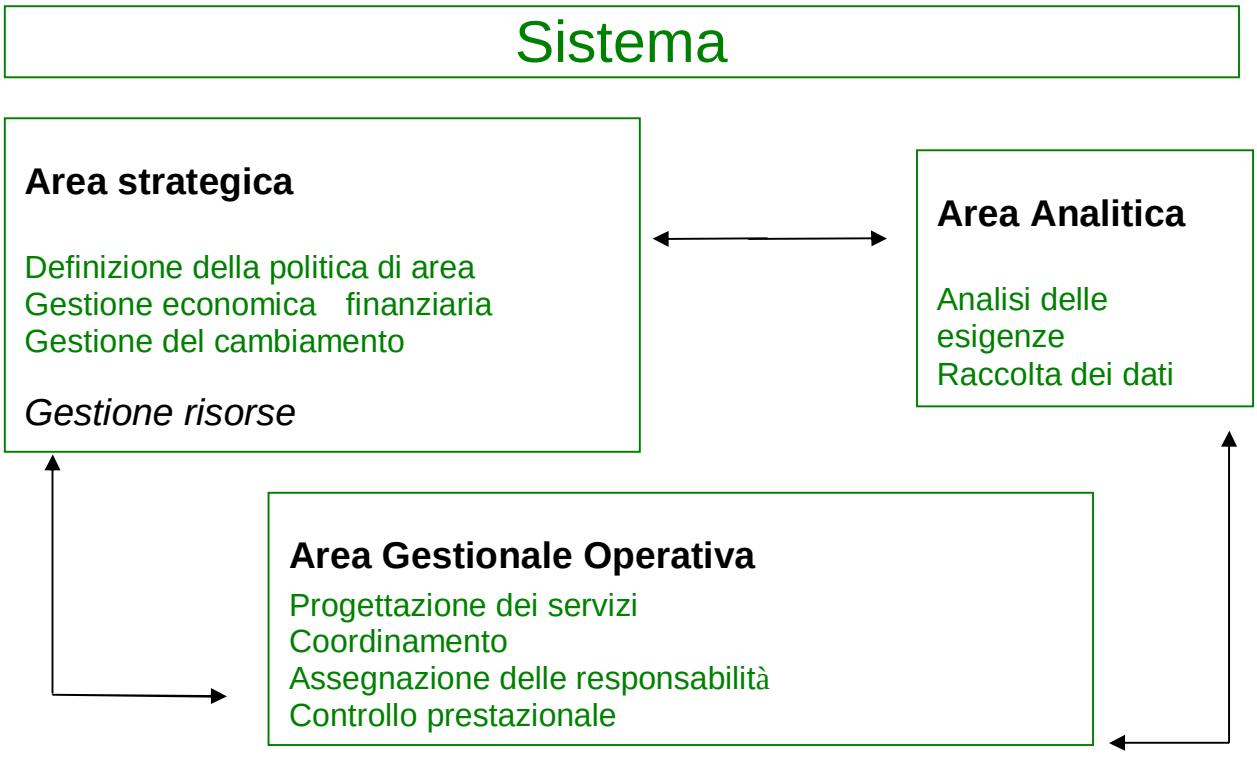
Questa esperienza ci porta a due considerazioni.

Il tempo rappresenta un reale ostacolo. Qualsiasi azione di collaborazione necessita di un investimento di tempo come la raccolta dei dati, momento ineludibile di qualsiasi processo di integrazione tra aziende.

In alcuni casi non è sufficiente la disponibilità di tempo, ma è necessaria la presenza di competenze specifiche.

È utile sottolineare che entrambe le esigenze concorrono a delineare un contesto in cui la disponibilità di risorse finanziarie è condizione necessaria al raggiungimento degli obiettivi.

Ecco come potrebbe essere rappresentata un'ipotesi di integrazione tra imprese in un sistema reale.



Si sta rafforzando in alcune imprese la percezione che il raggiungimento dei benefici legati all'interazione/integrazione tra imprese sia legata alla realizzazione di un progetto di costituzione di un organismo di gestione dell'area industriale di un soggetto in grado di garantirsi una propria autonomia economica attraverso l'espletamento di un ruolo di centralizzazione dei "servizi condominiali".

3.2.4. Formazione

L'elaborazione dei primi questionari, affiancata ai risultati del trattamento dati di un questionario somministrato alle imprese da parte del Comune di Tavarnelle V.P. nel 2002 hanno permesso di disporre di un primo quadro del fabbisogno di formazione. I dati hanno evidenziato una richiesta di formazione su quattro argomenti: lingue straniere in particolare inglese, informatica, change management e internazionalizzazione.

A queste tematiche si è aggiunto l'artigianato artistico per iniziativa di un gruppo di imprese che hanno dato vita ad un'iniziativa "fatto in Chianti" che si è rivolto al Progetto Salico per essere sostenuto nella presentazione di un corso sul tema dall'idea ai prototipi.

In questa fase è stato coinvolto Chiantiform con cui è stata condivisa la fase di progettazione e presentazione dei progetti.

Sono stati presentati ed inseriti nel Catalogo dell'Offerta Formativa quattro corsi: informatica, internazionalizzazione, Change management, Artigianato Artistico.

I corsi soddisfavano le richieste specifiche delle imprese rispetto alle tematiche, al luogo di svolgimento dei corsi (la BCF ha messo a disposizione i locali della filiale di Sambuca), all'orario dei corsi (corsi serali). Inoltre la BCF aveva predisposto una linea di credito per coprire le anticipazioni che le imprese dovevano assumere in attesa dell'erogazione dei contributi del FSE-UE.

La collaborazione dei partner del progetto, il coordinamentodei diversi soggetti coinvolti hanno dimostrato che è possibile fare formazione "su misura".

L'esperienza si è interrotta nella fase di comunicazione alle imprese. La non ancora consolidata esperienza di Chiantiform si è scontrata con gli aspetti concreti le iscrizioni ai corsi implicano per le imprese:

- fare una domanda telematica
- essere disponibili a pagare il 20%
- rilasciare la dichiarazione de minimis
- anticipare i costi di iscrizione
- essere consapevole dell'incertezza legata ai tempi di erogazione del contributo
- essere informate degli adempimenti burocratici necessari ad ottenere il contributo (registri personali e ricevuta di pagamento dell'agenzia)

L'esperienza ha permesso in quel frangente di prendere coscienza della complessità della procedura ma non di dare corso alla raccolta di iscrizioni.

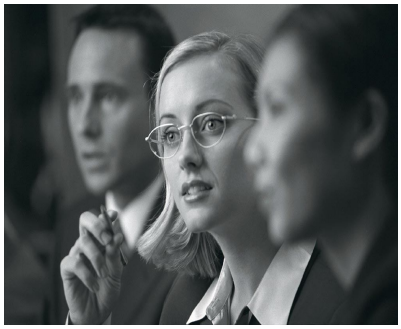
Nel novembre 2006 i corsi sono stati ripresentati e si svolgerà la relativa azione di raccolta delle iscrizioni.

Esito di questa esperienza è la dimostrazione che è possibile programmare corsi di formazione su misura per l'area industriale. Questa possibilità, associata alla presenza di un organismo di concertazione quale il Forum della Conoscenza, consente di dare

continuità e progettare la formazione non come fatto occasionale ma programmato e costantemente verficato ed aggiornato sulla base delle esigenze e della trasformazioni in corso nell'area.

3.2.5. Progetto Trio

Per promuovere azioni di innovazione nel campo della formazione è stata privilegiata la formazione on line, anche in virtù del fatto che la Regione Toscana finanzia su questo tema un importante progetto.



Una svolta al passo con i tempi dettati dalla *knowledge economy*

Origine del progetto

TRIO è un progetto che nasce dalla volontà dell'Assessorato Regionale alla Istruzione, Formazione, Politiche del Lavoro della Regione Toscana di supportare l'attuazione delle politiche per la formazione e l'occupazione sul territorio attraverso strumenti innovativi

Attraverso i contatti che si sono instaurati con lo staff del progetto Trio è stato disegnato un percorso progettuale mirato alla **sperimentazione pilota della formazione online in un'area industriale.**

Il Progetto Trio si è già misurato con successo in progetti formativi destinati alla grande impresa. In questo caso l'azione è mirata al mondo della PMI.

Il progetto prevede in primo luogo l'attivazione di uno strumento previsto da una apposita convenzione il Web Learning Group WLG Tipo A, il cui referente è la Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino, destinato all'area industriale di Sambuca.

Sulla base dell'esperienza maturata con il Forum della Conoscenza saranno coinvolti nel progetto tutti i soggetti dell'area portatori di interesse (Amministrazione Comunale di Tavarnelle, Associazioni di Categoria, Sindacati, Centro per l'Impiego).
Il WLP tipo A consente di usufruire di una vasta serie di opzioni:

Tipo A *(destinati alle organizzazioni che garantiscono un'utenza annua di almeno 100-200 utenti)*

- Help desk tecnico di primo livello per tutte le problematiche tecniche e operative riguardanti esclusivamente la fruizione dei servizi attraverso il portale www.progettotrio.it
- Fornitura di un URL (Access Point Page) da utilizzare dall'utenza del WLG (o da linkare al portale del WLG, se esistente) in cui verrà visualizzata una pagina customizzata con il logo del WLG ed un messaggio di benvenuto (da fornire) che mostrerà:
    - una form per l'inserimento della username e password alla cui conferma dei dati si effettuerà il login al WLG (si mostra la MyHome personalizzata)
    - un link per effettuare la registrazione a TRIO e automaticamente l'associazione al WLG.
    - Un link alla home page di TRIO

In questo modo, è possibile associare automaticamente al WLG gli utenti che si registrano a TRIO, anche se non si possono recare presso l'aula informatica del WLG. Questo è l'unico modo per associare gli utenti al WLG e quindi per tenere traccia di tutte le informazioni circa gli utenti registrati a quel singolo WLG, tra cui:

- Personalizzazione della home page di ingresso ai corsi di formazione a distanza (MyHome) con il logo del soggetto richiedente ed eventuale messaggio di benvenuto. Le dimensioni di riferimento del logo sono 130x60 pixel.
- Supporto alla formazione di eventuali tutor di riferimento (risorsa messa a disposizione dal soggetto gestore e che svolge attività di assistenza all'utenza del WLG)
- Supporto all'orientamento per la definizione di percorsi formativi

- Fornitura di reportistica standard TRIO che produca informazioni sulle attività didattiche svolte dall'utenza associata al WLG. I report forniscono per ciascun utente associato al WLG di riferimento indicazioni sui moduli eseguiti, reportistica relativa al numero accessi, tempo di fruizione, punteggio ottenuto, data iscrizione, data completamento. Le informazioni vengono inviate in formato EXCEL all'indirizzo e-mail del referente del WLG.
- Attivazione delle Community esclusive per il WLG che si vanno ad aggiungere alla lista delle community standard che TRIO mette a disposizione dell'utenza, fino a un massimo di 3 Community in area riservata.
- Inserimento in automatico del corso "Guida alla formazione in TRIO" nell'area "I miei corsi" dell'utente del WLG, che il soggetto gestore del WLG si impegna a far fruire e completare ad un numero di utenti concordato a titolo di guida utente per la fruizione dei servizi offerti dal portale TRIO www.progettotrio.it.

Il Progetto consentirà alla popolazione dell'area industriale di avere accesso da una vasta gamma di corsi che rispondono ai bisogni rilevati nel corso delle attività del Progetto Salico. Non solo ma potrà anche stimolare nuove modalità di apprendimento legate ai concetti innovativi di comunità di studio, circolo di studio che il Progetto Trio offre la possibilità di sperimentare.
Se andrà in porto il progetto di copertura Wfi del Chianti e quindi dell'area in dustriale di Sambuca sarà possibile un domani creare degli spazi di studio all'aperto dove gli utenti di Trio potranno incontrarsi e confrontarsi come avviene in altre località d'Europa e del mondo?

3.2.6. Promotori dell'Innovazione

Il Progetto Salico ha sostenuto l'operato dei Promotori facilitando il loro rapporto ed il loro ingresso nelle imprese. Spesso i contatti personali e fortuiti si possono rivelare a livello territoriale le chiavi di volta del successo di una iniziativa.
L'attività dei promotori è stata silente. Più volte si è pensata un'azione pubblica di divulgazione dei risultati, per la quale è comunque necessario l'assenso dell'impresa coinvolta. Si è fino ad oggi preferita la riservatezza. Molte imprese infatti gradiscono

non fare sapere le novità che intraprendono ad esempio quando ritengono che la riservatezza possa costituire un vantaggio rispetto a potenziali concorrenti.
L'azione contribuisce a introdurre cambiamenti nel tessuto culturale della locale imprenditorialità e un giorno quando i risultati del percorso intrapreso saranno tangibili

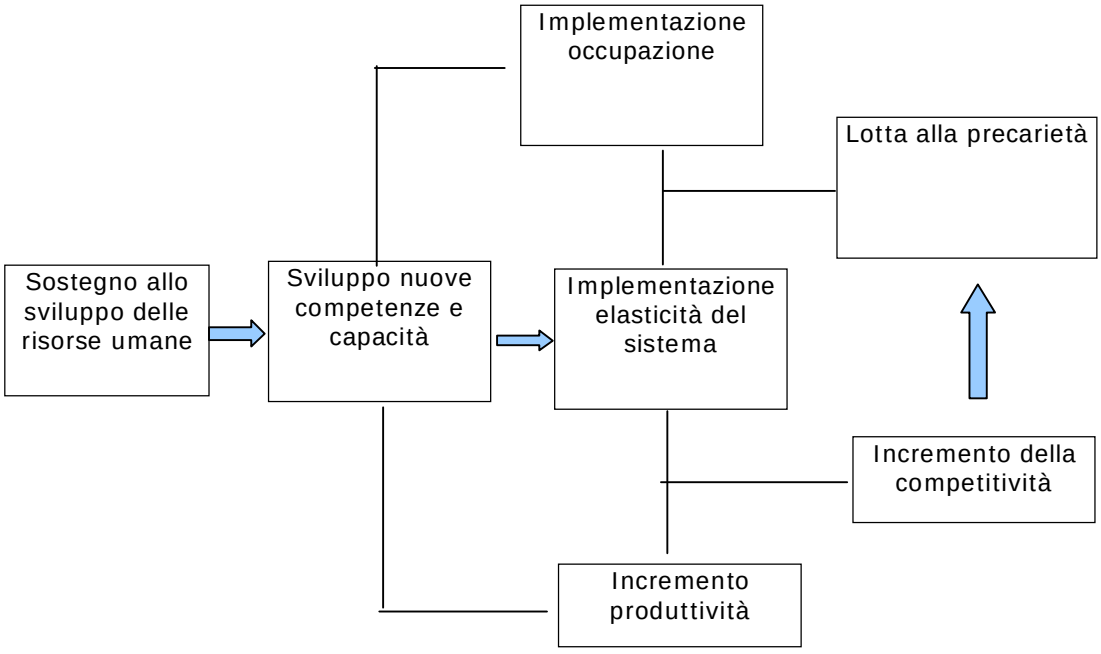
3.2.7. Informatica e Laboratorio dei metodi

La difficolta di accesso all'informatica del mondo delle PMI è nota ed oggetto di numerose attività di ricerca e divulgazione tra cui si colloca l'azione del progetto Laboratorio dei Metodi.
In tale ambito è stato prodotto uno Studio di Fattibilità per un Centro Servizi ICT basato su infrastruttura Wireless. Studio che ha preso in esame la centralizzazione di alcuni dei servizi IT attualmente utilizzati dalle Imprese, o in procinto di farlo come da leggi vigenti, al fine di godere di inevitabili economie di scala.
Inoltre il progetto si proponeva di sperimentare con un numero limitato di aziende test un sistema di web comunicazione come infrastruttura per interazione tra imprese.
Va ricordato che la diffusione delle tecnologie informatiche è legata in primo luogo alla funzionalità delle infrastrutture fruibili che nell'area di Sambuca manifestano la doppia carenza della solo parziale copertura della banda larga e della inefficienza dei servizi di assistenza Telecom.
Le aziende selezionate per il test hanno aderito con interesse alla sperimentazione, ma a distanza di tempo risultano non avere usufruito della tecnologia messa loro a disposizione. Questo si spiega con il fatto che per appropriarsi di una tecnologia è necessario dedicare tempo in particolare per l'apprendimento delle tecnologie informatiche e che solo in corrispondenza di un bisogno manifesto le imprese sono disposte a destiare tempo a questa innovazione.
Considerata l'importanza di questa risorsa tecnologica si ritiene necessario, alla luce anche delle risultanze emerse dallo Studio di Fattibilità per un Centro Servizi ICT Area Industriale della Sambuca, affrontare il tema dell'accesso all'informatica con uno specifico intervento.
Il complesso impatto legato al suo utilizzo sui costi della comunicazione (la tecnologia VOIP è attualmente utilizzata dal 50% delle PMI tedesche ad es.), sulla organizzazione interna e nei rapporti con la clientela fa dell'informatica uno dei fattori centrali della competitività dell'impresa contemporanea.

3. Conclusioni e prospettive

Il Progetto di ricerca Sambuca Libera Conoscenza (SALICO) promosso dalla Provincia di Firenze ha applicato, sperimentato e adattato degli strumenti e metodi elaborati nel progetto d'innovazione Europeo Regional Competence al contesto locale di Sambuca, nel Comune di Tavarnelle Val di Pesa. Il partenariato del progetto è composto da Firenze Tecnologia, il Comune di Tavarnelle Val di Pesa e Ires Toscana.

SALICO ha trasferito e diffuso una serie di strumenti e metodi per la mappatura delle competenze a livello individuale, aziendale e del territorio. Con la diffusione di questi strumenti si rafforza la consapevolezza delle competenze presenti e si creano sinergie tra le imprese e gli altri attori socio economici del territorio stimolando la collaborazione, la competitività e sostenibilità del sistema.



Risultati del progetto

Nel progetto sono stati elencati alcuni indicatori di monitoraggio per valutare l'efficacia e l'impatto del progetto. La ricerca ha dimostrato che su alcuni versanti è stato possibile ottenere risultati molto interessanti sia con numeri maggiori che inferiori rispetto a quelli attesi.

Obiettivo	Risultati attesi	Risultati conseguiti
Destinatari del progetto	400 di cui 100 donne	420
Mappatura ICDB	Min. 300 questionari ICDB	57 questionari ICDB
Mappatura RCDB	Min. 6 questionari RCDB	25 questionari RCDB
Analisi Intraziendale	Min.6	4 aziende
Analisi interaziendale	Min. 6 aziende	Il tavolo intersettoriale sull'energia ha coinvolto 12 aziende e ha dato luogo a 3 incontri. Il tavolo di settore **Primo Incontro delle Imprese di Sambuca Val di Pesa del Settore Metalmeccanico, Elettrotecnico ed Elettromeccanico** dell'industria ha coinvolto 6 imprese su 21 convocate e ha dato luogo ad un incontro.
Rilevazione dei fabbisogni formativi	L'elaborazione dei dati ricavati arricchita con i dati di una precedente rilevazione realizzata dall'Amministrazione Comunale di Tavarnelle V. P. nel 2002, che non erano mai stati trattati, ha permesso una prima definizione del fabbisogno formativo.	Progettazione di 4 corsi di formazione inseriti nel Catalogo dell'Offerta Formativa della Provincia di Firenze. Hanno partecipato ai tre incontri collegiali di lavoro Chiantiform, CNA, BCF, CPS 2010.
Forum della Conoscenza	50 % di Associazioni di categoria e di Organizzazioni Sindacali	Hanno partecipato sempre le A.C. API e CNA e le O.S. CGIL e CISL Il Forum è stato allargato all'Agenzia Formativa Chiantiform, al Centro per l'Impiego di San Casciano, ai responsabili del Progetto Trio

Aziende contattate

Per rendere più efficace l'azione di coinvolgimento delle imprese ci si è avvalsi della collaborazione di tre soggetti che hanno attivamente partecipato a Salico: Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino, CNA e Comitato Promotore Sambuca 2010 e della leadereship di alcune persone chiave sul territorio. I primi due figurano come soggetti sostenitori, il CPS 2010 è un comitato che raccoglie 15 imprese rappresentative dell'area nato con la mission di costituire un soggetto di gestione dell'area industriale di Sambuca si è costituito successivamente all'approvazione del progetto e quindi non ha potuto essere inserito come soggetto sostenitore ma ne ha a tutti gli effetti ricoperto il ruolo. Il CPS2010 ha costituito al proprio interno un Gruppo di Lavoro, costituito da 4 componenti, cui è stata affidato il compito di seguire lo sviluppo del progetto. Il GdL si è riunito periodicamente ed ha partecipato a tutte le riunioni del Forum della Conoscenza. Le imprese contattate sono state 59 (CPS2010 20 aziende, BCF 20 aziende, CNA 15, CGIL 4).

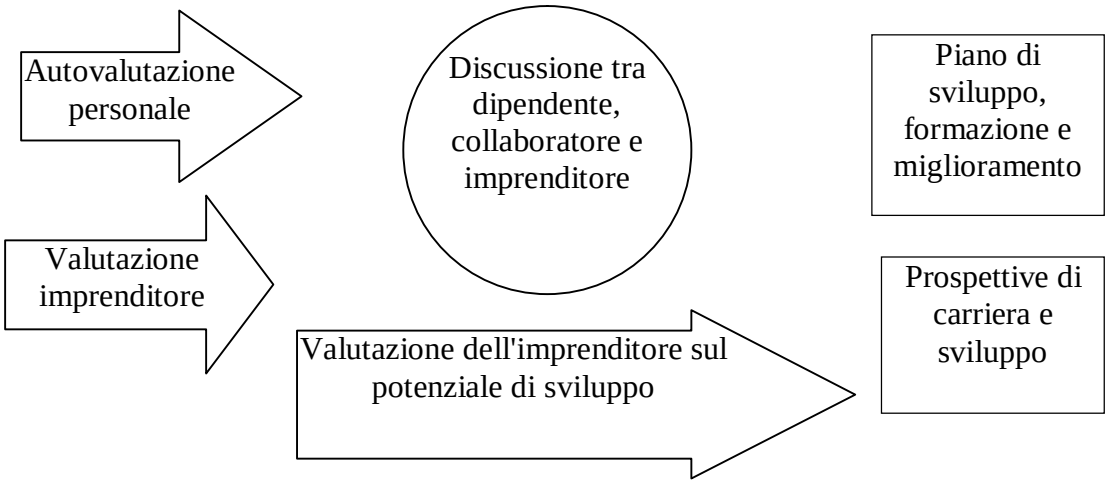
Trasformare ostacoli in opportunitá

Il progetto adotta metodi sviluppati e applicati in Scandinavia da alcuni decenni. Introdurre e adattare questi metodi in altri paesi e culture riciede tempo e adattamenti culturali. Questi metodi prevedono una forte condivisione, apertura e onestà intellettuale sia rispetto ai punti di forza che ai punti di debolezza. Pur essendoci chiari benefici rispetto all'utilizzo della metolodogia è comprensibile che ci possano essere inizialmente dei pionieri che aprano la strada e aiutino gli altri a superare i dubbi. Questo è successo anche a Sambuca e spiega la relativa bassa compilazione delle mappature individuali. L'obiettivo del progetto non era quantitativo ma qualitativo per validare e sperimentare i metodi e strumenti. I grandi sforzi del team di Salico nel supportare, attraverso interviste e compilazioni manuali gli strumenti di Salico ha consentito di conoscere, e connettere le imprese con una serie di iniziative collaterali, progetti d'innovazione organizzativa e tecnologica concreti e tangibili sui quali misurarsi internamente e con altre aziende del territorio.

Quali ragioni spiegano una compilazione relativamente bassa di questionari individuali rispetto all'alto numero di aziende contattate?

Alcuni imprenditori hanno manifestato una forte diffidenza a divulgare dati relativi al proprio business ed alle competenze perché considerati sensibili.

In altri casi non hanno ritenuto possibile far compilare ai dipendenti le schede individuali (complessità, tempi richiesti, necessità di guida ed assistenza, organizzazione e coordinamento). Gli strumenti di Salico possono avere un impatto molto forte sulla singola organizzazione o individuo. Per questo salico è stato pensato in maniera flessibile e adattabile con strumenti di base, relativiamente semplici fino a strumenti sofisticati per la gestione delle risorse umane e la formazione. Ad esempio il programma e metodo gratuito ICDB prevedono una discussione sulle competenze che permette di immaginare anche la nuova visione strategica dell'impresa che va dalle autovalutazioni ai piani di sviluppo, formazione e miglioramento con prospettive di carriera e sviluppo. Lo sviluppo di questi piani dipende in larga parte dall'autovalutazione e dalla discussione aperta tra collaboratore, dipendente e imprenditore.



Con le imprese che hanno deciso di mettersi in gioco e aprirsi a percorsi formativi è stato molto utile fornire un supporto diretto nella compilazione dei questionari e la trascrizione dei dati sul software ICDB o sulle schede RCDB.

Nel percorso di ricerca si sono aggiunti elementi fortuiti che hanno escluso le grandi imprese. La Carapelli che aveva dimostrato un vivo interesse per il progetto, infatti si integrava con percorsi di sviluppo che l'impresa aveva già intrapreso autonomamente, è passata di proprietà dando luogo ad una situazione conflittuale che non ha ancora consentito di interagire. La Laika è coinvolta in un processo di trasferimento degli stabilimenti nel limitrofo comune di San Casciano ed è analogamente al centro di situazioni di latente conflittualità che precludono in questa fase ipotesi di mappatura delle competenze.

Risultati conseguiti con la elaborazione dei dati

Attivazione Forum della Conoscenza

L'attivazione del Forum ha consentito la costruzione di un momento di confronto tra i diversi soggetti che concorrono direttamente o indirettamente alla programmazione della formazione e del rafforzamento dell'intelligenza del territorio.

Il confronto ha permesso di identificare e creare i presupposti per attivare un sistema formativo di area e di evidenziare i possibili e molteplici campi di interazione e integrazione. Obiettivo è la formulazione di proposte formative tagliate su misura per le imprese, realizzate con modalità che consentano il massimo accesso alla formazione (ad es. tempestività dello svolgimento dei corsi, nell'area di produzione, in tempi compatibili con le attività lavorative e le necessità familiari).

Attivazione Agenzia Formativa Chiantiform

Chiantiform è agenzia di formazione territoriale. E' nata come iniziativa rivolta al mondo agricolo. Il Forum della conoscenza ha messo in evidenza l'utilità che si ricaverebbe da un allargamento delle sue attività al settore industriale. Le prerogative dell'agenzia consentono questo ampliamento delle attività che faciliterebbe sostanzialmente la programmazione formativa dell'area e l'espletamento dei rapporti con gli altri funzionali alla ottimizzazione delle procedure e della progettazione. La proposta ha trovato il sostegno unanime di tutti i soggetti.

E' stata in questo senso inviata al Presidente di Chiantiform ed alle Associazioni di Categoria del settore una lettera di sollecitazione a convocare una riunione esplorativa.

Progettazione di quattro corsi di formazione

E' stata sperimentata una prima attivazione dell'Agenzia con la progettazione di quattro corsi di formazione (nel campo dell'artigianato artistico, informatica, Change Management, internazionalizzazione) alla cui progettazione hanno contribuito Promofirenze (internazionalizzazione), Firenze Tecnologia (informatica), Associazione per l'Artigianato Artistico "Fatto in Chianti", CPS 2010 (Change Management).

Collaborazione con il Progetto Trio

Il Progetto Salico è stato presentato ai responsabili del Progetto Trio che hanno manifestato interesse per l'iniziativa e volontà di collaborazione che si è concretizzata nel progetto di costituire un Web Learning Point a Sambuca. Inoltre hanno espresso la volontà di fare ricorso alla metodologia del progetto Salico per promuovere Trio e adottare metodologie innovative per l'identificazione della domanda di formazione e sviluppo professionale in altre realtà industriali.

Facilitazione alla Programmazione e innovazione della formazione

Essendoci una forte offerta formativa e una grande presenza di agenzie formative il progetto Salico si è voluto concentrare sul lato della domanda per identificare meccanismi vicini alle esigenze delle PMI del territorio e attivare forme di coordinamento, sinergie e integrazioni a totale beneficio della collettività e delle imprese.

Attività intraziendale

Alle imprese che hanno portato a compimento anche la mappatura individuale è stata fatta una restituzione dei dati per verificare la possibilità di instaurare un processo virtuoso nelle relazioni datore di lavoro dipendente. Questa attività dimostrativa servirà come esempio ad altre aziende e si ritiene che in alcuni casi, anche grazie al passa parola e alla reputazione di alcune persone coinvolte nel processo ci possano essere dei casi di emulazione.

Attività interaziendale

Il progetto Salico ha sviluppato un approccio estremamente integrato per attivare e creare sinergie operative con altri progetti .

Progetto Energia

Questo progetto era finalizzato a perseguire una riduzione dei costi attraverso economie di scala e strategie di acquisto innovative. A questo proposito questa attività ha evidenziato che un percorso di sviluppo di interessi intersettoriali deve in alcuni casi essere supportato da competenze specifiche e che la sua riuscita non può essere affidata esclusivamente alla componente volontaristica. In questo caso la giungla delle tariffe

elettriche e la difficoltà di padroneggiare le complesse modalità di calcolo ha impedito di maturare un risultato positivo.
Tuttavia sono emersi con chiarezza tutti i vantaggi ricavabili da una comune politica di acquisti.

Tavolo di concertazione settoriale

L'incontro ha evidenziato numerosi esempi in cui la collaborazione tra le imprese può essere vantaggiosa. Ostacolo principale alla realizzazione di queste forme di cooperazione è lo scarso tempo che gli imprenditori sono disposti a fornire in investimenti immateriali. "Fare sistema" richiede un tempo dedicato che pochi sono disposti a concedere. Ma su questo tema la cultura imprenditoriale sta mutando. Un esempio in questo senso è costituito dal CPS 2010. La tensione verso il Fare sistema si traduce nell'ipotesi di costruire organismi che si sostituiscano all'imprenditore facendo per lui quello che lui non ha il tempo di fare.
In questo senso il Progetto Salico ha contribuito a rafforzare questa posizione e ad evidenziare la volontà di collaborazione tra le imprese.

Progetti complementari

Il progetto ha contribuito a costruire tra le imprese un clima di collaborazione e partecipazione. Questo spiega come sia stato possibile promuovere altre iniziative collaterali cui le aziende hanno aderito. Si tratta di due iniziative legate all'innovazione.
I-Were Lab in cui è stata offerta ad un gruppo ristretto di aziende la possibilità di avvalersi di tecnologie informatiche innovative nel campo della comunicazione. Il progetto è finalizzato alla formulazione di uno studio di fattibilità per l'allestimento di un centro servizi informatici in previsione dell'estensione della banda larga a tutta l'area industriale.
Promotori dell'innovazione finalizzato a valorizzare le idee innovative ma latenti dell'imprenditoria locale mettendo le imprese in contatto con centri di ricerca per la realizzazione dei loro progetti.

Partecipazione dei Partner al Progetto

La partecipazione dei partner al progetto di ricerca è stata attiva, flessibile e costante durante tutto l'arco di svolgimento del Progetto con una dialettica costruttiva, aperta e creativita. Il progetto è nato anche grazie alla lungimiranza del Comune di Tavarnelle

Val di Pesa che ha seguito tutto l'iter di progettazione e istruzione del Progetto partecipando e contribuendo all'organizzazione di tutti gli incontri preparatori con le associazioni di categoria e dei successivi incontri nel Forum della Conoscenza di Salico. Il successo del progetto e delle sue ambiziose vedute di innovazione sistemica, dipende in larga parte proprio dalla forte collaborazione tra i diversi partner pubblici e privati e dalla loro capacitá di convincere, coinvolgere e motivare gli altri soggetti del territorio.

Considerazioni conclusive e prospettive future

Qualsiasi situazione complessa non consente soluzioni semplici. I percorsi di cambiamento culturale, organizzativo, produttivo e politico per la loro complessitá richiedono tempo ed energie

Il progetto di ricerca Salico si è mosso nel futuro, applicando e adattando metodologie e strumenti per facilitare e accelerare sia la presa di consapevolezza rispetto ai problemi e alle sfide del sistema territoriale per identificare identificazione, a livello individuale, organizzativo e territoriale le modalitá per combinare e rafforzare le risorse disponibili (economiche, umane e organizzative) per un governo degli interventi nel territorio in una logica di programmazione negoziata a sostegno dello sviluppo locale.

L'Italia si trova a fronteggiare cambiamenti impetuosi con mentalità ancorate a visioni del passato. Il quadro non si presenta completamente omogeneo. Nell'area di Sambuca ci sono alcune imprese che esplorano il futuro. Queste abituate a muoversi con maggiore autosufficienza, capacità di anticipare e di valorizzare l'intelligenza, le risorse umane e le competenze interne ed esterne, con una maggior propensione alla collaborazione interaziendale.

Lo sviluppo di servizi avanzati tra cui la valorizzazione delle risorse umane attraverso meccanismi di "situated learning", comunitá di pratiche, circoli di studio aiuta le imprese ad evolvere. È quindi importante continuare a puntare sulle persone e sul loro aggiornamento continuo oltre che sulle imprese. Investire sulle competenze, la ricerca e l'innovazione per creare prodotti e servizi a maggiore valore aggiunto - come fanno i paesi Scandinavi - consente di creare una forza lavoro in grado di "navigare nel futuro" adattandosi a qualsiasi mutazione del mercato e di far nascere e sviluppare (ma anche morire laddove queste hanno svolto la loro funzione), imprese innovative, creando maggiori opportunità di impiego e crescita.

A questo percorso di Salico, incentrato sulla persona le reti per l'apprendimento continuo si possono aggiungere investimenti su ricerca, innovazione e infrastrutture quali ad esempio la totale copertura di servizi a banda larga.

Il Progetto Salico ha raggiunto risultati significativi.
Ha permesso a tutte le imprese e attori coinvolti di misurarsi con una metodologia largamente applicata in altri contesti europei mettendo in evidenza le potenzialità dell'imprenditoria locale, agendo da stimolo a intraprende nuove modalitá di gestione dell'impresa, del territorio e dei singoli percorsi professionali.
Ha sperimentato attivamente il concetto di "fare sistema" mettendo in luce limiti e potenzialità.
Ha lasciato un'eredità di iniziative che in presenza dell'Amministrazione Comunale di Tavarnelle Val di Pesa, delle Associazioni di categoria, Sindacati, Comitato di Imprese CPS 2010, istituzioni Pubbliche e private locali, avranno la possibilità di avere seguito e valorizzare i risultati di Salico.

Salico apre le porte alla libera conoscenza nell'area di Sambuca e in tutte le aree che utilizzeranno i suoi strumenti e modalità di relazione e networking.
Da ogni mappatura emergono decine di possibili percorsi formativi, di trasformazione e apprendimento.
Sono emerse una serie di possibili linee di intervento per attivitá formative legate ai tempi e modi delle PMI e delle iniziative collettive per avere piattaforme che consentano lo scambio di competenze tra aziende.

Gli adattamenti operati sulla metodologia e l'articolazione dell'esperienza condotta consentono di disporre di un significativo materiale di riferimento per altri contesti industriali e territoriali. L'amministrazione pubblica può contribuire a facilitare assistere la diffusione di questa metodologia, volutamente libera - come il software linux - per consentire un apprendimento cumulativo, incrementale e collettivo rispetto ai metodi e strumenti per l'innovazione, la valorizzazione delle competenze, la crescita del capitale sociale e intellettuale a livello territoriale, aziendale e individuale.

Allegati al rapporto finale - Progetto di Ricerca Salico

A. Scheda ICDB – Individual Competence Data Base

PROGETTO

SA LI CO
SAMBUCA LIBERA CONOSCENZA

SCHEDA INDIVIDUALE
INDIVIDUAL COMPETENCE DATA BASE

IMPORTANTE (compilare sempre)

Informativa e consenso ai sensi del D.Lgs. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali)

Il/La sottoscritto/a _____nel trasmettere i propri dati a Firenze Tecnologia Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze e al suo gestore dei dati, acconsente al loro trattamento da parte dell'azienda medesima.

Il/La sottoscritta dichiara, inoltre, che all'atto del conferimento dei dati è stato debitamente informato per quanto previsto all'art. 13 del D.Lgs. 196/2003, ivi compresi i diritti che, in relazione al trattamento cui acconsente, gli derivano ai sensi dell'art. 7 del suddetto decreto.
I dati raccolti saranno utilizzati solo per l'implementazione del progetto SA.LI.CO. Sambuca Libera Conoscenza, finanziato nell'ambito del bando multimisura della Provincia di Firenze, Assessorato alla formazione e alle politiche del lavoro.

Firma

Firenze,_____ _____

Nome	**Cognome**
Data di Nascita	**Business Unit**

Lingue (autovalutaz 1 min - 5 max)	**Parlato**	**Scritto**
A)		
B)		
C)		
D)		
E)		

Descrizione attività svolta (risultati attesi)

Studi (anno, titolo o esame)

Esperienze Professionali (anno, azienda, descrizione)

Competenze chiave *Il saper fare, le abilità,* *i talenti, le capacità manuali,* *tecniche e intellettuali*

Interessi e hobby

Nome	Cognome

Priorità e Azioni per il miglioramento
1.Priorità e punti di miglioramento
2.Azioni di miglioramento suggerite
3.Esigenze Formative

Da chi impari di più sia dentro che fuori l'impresa/ organizzazione?

1. Nome/Cognome_____ Impresa/Organizzazione_____
   Cosa impari?_____
2. Nome/Cognome_____ Impresa/Organizzazione
   Cosa impari?_____
3. Nome/Cognome_____ Impresa/Organizzazione
   Cosa impari?_____

Disponibilità a collaborare con soggetti esterni all'impresa				
	Elevata disponibilità	Disponibilità eventuale	Non disponibile	Condizioni per la disponibilità
Usufruire di formazione on line				
Avere occasioni per imparare dagli altri e con gli altri (circoli di studio)				
A trasferire le tue competenze ad altri soggetti				
A confrontarti con altre persone che fanno il tuo stesso lavoro in altre imprese				

Nome	Cognome	BU

Valutazione performance – elementi qualitativi Nella colonna di valutazione, rispetto alle seguenti affermazioni indicare un valore da 1 a 5 : 1) fortissima esigenza di miglioramento percepita da chi (auto)valuta (carenze critiche); 2) esigenza di miglioramento percepita da chi (auto)valuta. 3) soglia media rispetto alla quale è comunque opportuno attivare dei percorsi di miglioramento. 4) Performance e comportamento significativi. 5) Performance di altissimo livello (role model). N/A) Qualora la domanda non si appichi alle proprie attività o esperienze svolte finora.			Auto valutaz. Persona
Area etica e valori	Etica	**Approccio etico**, onesto nella gestione delle attività di propria competenza	
	Rispetto	**Rispetto** per gli altri	
	Onestà e apertura	**Comunicazione onesta e aperta**	
	Sensibilità verso le differenze	**Sensibilità verso le differenze**	
Area delle capacità relazionali	Ascolto	**Ascolto attivo.** Capacità di ascoltare e interpretare le esigenze degli interlocutori interni ed esterni. Empatia e comprensione per gli altri.	
	Comunicazione	**Comunicazione.** Comunicazione chiara ed efficace.	
	Negoziazione	**Negoziazione.** Capacità di negoziare e identificare soluzioni (anche mediate) con interlocutori esterni ed interni.	
	Persuasione	**Persuasione.** Capacità di persuadere gli altri, convincerli su strategie e sulla necessità di intraprendere e perseguire una direzione.	
	Orientamento al cliente esterno	**Gestione delle relazioni esterne**. Crea, consolida e mantiene i contatti con gli interlocutori rilevanti esterni all'impresa (enti, istituzioni, ecc.). E' in grado di rappresentare l'immagine dell'azienda.	
	Relazioni interne	**Gestione delle relazioni interne.** Crea, consolida e mantiene i contatti con gli interlocutori interni (colleghi, direzione, etc). Disponibilità e interazione con l'organizzazione. Approccio collaborativo verso i colleghi.	
	Leadership	**Leadership.** .Capacità di motivare e far crescere gli altri costruendo il gruppo. Coraggio di dire le cose come stanno. E' in grado di sostenere una posizione/idea in un dibattito, proponenedo anche linee di azione alternative mantenendo comunque il necessario livello di integrazione.	
	Spirito pubblico	**Valorizzazione elementi di servizio pubblico.** Attenzione al proprio ruolo di infrastruttura pubblica: imparzialità, trasparenza, efficienza nel rapporto costi benefici e nei tempi. Beneficio collettivo.	
Area dell'approccio ai problemi	Visione	**Orientamento al futuro.** E' in grado di sviluppare nuove idee, di cogliere i segnali deboli e di anticipare i bisogni e le aspettative dei destinatari dei servizi e prodotti dell'azienda.Creatività. Sviluppo di nuovi prodotti e servizi.	
	Innovazione e creatività	**Spirito di innovazione.** Mettersi in gioco, sperimentare nuove soluzioni, cambiamenti organizzativi e innovazioni tecnologiche. Creatività: sviluppo di nuovi prodotti e servizi.	
	Analisi	**Problem Solving.** Capacità di identificare i problemi alla radice e di apportare soluzioni in modo sistematico. Capacità di riconoscere le cause dei problemi nei prodotti e servizi. Capacità di risolvere tempestivamente i problemi riscontrati. Capacità di analizzare e valutare i problemi complessi. Elaborazione di soluzioni. Intelligenza, visione del processo.	

	Sintesi	**Sintesi.** convergenza, identificazione delle priorità	
	Propositività	**Propositività.** Propone possibili alternative rispetto a problemi	
	Disponibilità	**Disponibilità all'assunzione di nuovi impegni.** Capacità di organizzarsi in modo flessibile.	
Valutazione performance – elementi qualitativi Nella colonna di valutazione, rispetto alle seguenti affermazioni indicare con un valore da 1 a 5. Vedere la leggenda nella pagina precedente.			**Auto valutaz. Persona**
Area delle capacità realizzative	Competenza tecnica	**Competenza Tecnica.** competenza tecnica rispetto alle mansioni svolte. Conoscenza di strumenti, metodi e tecniche rispetto al ruolo coperto.	
	Qualità	**Consapevolezza della qualità.** Orientamento alla qualità. Capacità di rispettare le specifiche poste dall'utente senza difetti negli indici di qualità. E' attento alla qualità ed ai contenuti dei progetti, prodotti e servizi offerti.	
	Processo erogazione servizi	**Consapevolezza del processo di erogazione dei servizi.** Conoscenza del processo di sviluppo, produzione o erogazione dei servizi. Capacità di partecipare in modo attivo alle revisioni e fasi di lavoro.	
	Multitasking	**Abilità di lavorare su più progetti contemporaneamente.** Lavoro non seriale ma parallelo	
	Autonomia	**Autonomia** nelle capacità realizzative	
	Affidabilità e responsabilità	**Affidabilità e Responsabilità.** Rispetta le scadenze e gli impegni presi. Pianifica attentamente gli impegni e li mantiene senza influenzare il lavoro dei colleghi.	
	Implementazione	**Capacità di implementare,** dar seguito alle azioni pianificate nel rispetto dei tempi	
	Tensione al risultato	**Tensione al risultato** Capacità di rispettare gli obiettivi e di portare avanti le iniziative anche di fronte a ostacoli o avversità	
	Imprevisti .	**Gestione degli imprevisti.** Gestisce le situazioni di emergenza ed imprevisti.	
	Tolleranza allo stress	**Tolleranza allo stress.** E' in grado di decidere e operare sotto pressione di fattori esterni.	
Area delle capacità gestionali	Pianificazione	**Pianificazione, organizzazione.** Capacità di pianificare le attività dando le giuste priorità. Capacità di riportare i problemi in tempo reale e di rispettare gli impegni. Capacità di ridurre al minimo le duplicazioni e di sfruttare le sinergie con altri.	
	Decisione e iniziativa	**Decisione.** Decide di propria iniziativa e/o consultandosi, le azioni da intraprendere per raggiungere i fini dell'organizzazione.	
	Processo aziendale	**Consapevolezza del processo aziendale.** Conoscenza del processo di erogazione dei servizi interni rispetto alle procedure aziendali, all'evoluzione e gestione dei progetti/commesse.	
	Organizzazione	**Organizzazione personale.** E' in grado di ottimizzare la propria attività in funzione delle priorità assegnate.	
	Coordinamento	**Organizzazione team.** E' in grado di organizzare l'attività dei collaboratori o membri del team.	
	Controllo	**Controllo,** monitoraggio, e valutazione dell'andamento delle commesse, servizi e progetti.	
Area della gestione delle risorse umane	Integrazione, networking e leadership di gruppo	**Capacità di integrare le competenze, networking e leadership di gruppo.** Autorevolezza riconosciuta nei gruppi interfunzionali e/o internazionali. Capacità di lavorare in gruppo. Capacità di far leva su network e reti di relazioni.	
	Flessibilità Adattabilità	**Flessibilità, adattabilità.** Apertura ai cambiamenti organizzativi e tecnologici. Adattamento alle circostanze.	

	Valorizzazione	**Valorizzazione delle risorse umane:** far sentire ciascun componente del team protagonista. Riconoscimento dei punti di forza. Supporto (coaching) per superare i punti critici.	
	Disponibilità all'apprendimento	**Apprendimento e sviluppo delle risorse umane.** Si aggiorna sulle tendenze e sugli sviluppi di mercato e della tecnologia. Apprende nuove modalità e processi operativi. Trasparenza e disponibilità a condividere conoscenze e competenze.	
	Motivazione e Delega	**Motivazione e delega.** Dà ottimismo, positività. E' in grado di stimolare nei colleghi e collaboratori, l'interesse per le attività svolte. Incoraggia la collaborazione nel "gruppo". Utilizza la delega come strumento di motivazione. Contribuisce a creare un ambiente di lavoro armonioso	

B. Scheda RCDB Regional Competence Data Base

PROGETTO

SA LI CO
SAMBUCA LIBERA CONOSCENZA

SCHEDA AZIENDALE
REGIONAL COMPETENCE DATA BASE

AZIENDA :……

PARTE A
(Pubblica e Generale)

COMPETENZE AZIENDALI

Dove non altrimenti specificato, i dati richiesti sono relativi all'unità locale o filiale e non all'intera impresa (nel caso quest'ultima abbia più sedi o stabilimenti)

SEZIONE A.I
ANAGRAFICA

D.1 Dati generali

(01)Ragione sociale:……
……
…
(02)Dipartimento/Business Unit:
……
(03)Indirizzo
……..
(04)CAP:
(05)Comune:
(06)Provincia:
(07)Tel:
(08)Fax:
(09)E-mail: Sito web:

D.2 Chi contattare in Azienda (per aggiornamenti della scheda)

(01)Nome1:
(02)Funzione:
(03)E-mail:
(04)Telefono
(05)Cell.
(06)Fax
(07)Nome2:
(08)Funzione:
(09)Tel.
(10)Cell.
(11)E-mail

D.3 Descrizione sintetica attività (appare nell'indice del portale) e/o della mission aziendale

……
……..

D.4 Presentazione generale dell'azienda e dei suoi marchi/prodotti/servizi

.....
.....
.....
.....

D.5 Punti di forza e competenze distintive, inclusa la capacità di operare su specifici mercati esteri

.....

D.6 Associazioni di categoria e di settore cui l'impresa aderisce:

SEZIONE A.II
PRODOTTI E SERVIZI E ALTRE INFORMAZIONI UTILI PER STUDIARE IL CONTESTO AZIENDALE

D.7 Descrizione delle tipologie del prodotto o del servizio :
(01) 1-
.....
(02) 2-
.....
(03) 3-
.....
(04) 4-
.....

Solo su Web: Classificazione CPV (nella scheda informatizzata sarà possibile ricercare e inserire più codici che dovrebbero corrispondere alle tipologie precedenti)

D.8 Indirizzo sede principale (se diverso dal precedente):
(01) Via
(02) CAP
(03) Città

(04) Provincia

(05) Stato

D.9 Anno di fondazione:

D.10 Fatturato (in milioni di Euro):

D.11 Classe di dimensione dell'unità locale:
- (01) Micro (fino a 10 addetti),
- (02) Piccola (< 50)
- (03) Media (<250)

- (04) Grande

D.12 Clienti principali: …

D.13 Altri portali in cui l'azienda è presente (es. Greenflorence.com):

D.13 Azienda prevalentemente (specificare settore)
- o (01) AGRICOLA/RISORSE NATURALI:
- o (02) MANIFATTURIERA:
- o (03) COMMERCIALE:
- o (04) DEI SERVIZI MATERIALI:
- o (05) DEI SERVIZI IMMATERIALI:

D.14 SE L'AZIENDA LAVORA SU SPECIFICA DEL CLIENTE:

Tipologie di lavoro o di progetto che l'azienda è in grado di eseguire su specifica o su commessa, indicando, se utile, materiali, componenti o tecnologie utilizzate:

……

……

……

D.15 Certificazioni disponibili per l'unità locale:
- o (01) Sistema Qualità
- o (02) Responsabilità Sociale
- o (03) Gestione Ambientale
- o (04) Sistema sicurezza
- o (05) Altre (specificare):

IMPORTANTE (compilare sempre)

Informativa e consenso ai sensi del D.Lgs. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali)

Il/La sottoscritto/a _____nel trasmettere i propri dati a Firenze Tecnologia Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze e al suo gestore dei dati, acconsente al loro trattamento da parte dell'azienda medesima.

Il/La sottoscritta dichiara, inoltre, che all'atto del conferimento dei dati è stato debitamente informato per quanto previsto all'art. 13 del D.Lgs. 196/2003, ivi compresi i diritti che, in relazione al trattamento cui acconsente, gli derivano ai sensi dell'art. 7 del suddetto decreto.
I dati raccolti saranno utilizzati solo per l'implementazione del progetto SA.LI.CO. Sambuca Libera Conoscenza, finanziato nell'ambito del bando multimisura della Provincia di Firenze, Assessorato alla formazione e alle poliche del lavoro.

Timbro dell'azienda e firma del legale rappresentante

Firenze,_____ _____

PARTE B

SISTEMA DI GESTIONE DELLE COMPETENZE

SEZIONE B.I
SISTEMI MANAGERIALI, STRUTTURA ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

D.16 SCELTE GESTIONALI E MODALITÀ DI CONDIVISIONE

- o (01)Centralizzata, consultazione fra proprietà o direzione
- o (02)Consultazione anche a livello di reparto
- o (03)Altro …….

D.17 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:

Indicare come l'azienda organizza in prevalenza le proprie attività in termini di divisione del lavoro e polivalenza del personale:

Divisione del lavoro	(01a)Alta	❑	(01b) Bassa	❑
Coordinamento	(02a)Da parte dei superiori	❑	(02b)Mutuo aggiustamento	❑
Formalizzazione	(03a)Alta	❑	(03b)bassa	❑
Responsabilità	(04a)particolari	❑	(04b)globali	❑
Accentramento responsabilità	(05a)alto	❑	(05b)basso	❑
Stile di direzione	(06a)direttivo	❑	(06b)partecipativo	❑
Controllo	(07a)Da parte dei superiori	❑	(07b)Obiettivi condivisi	❑
Comunicazioni	(08a)Disposizioni dettagliate	❑	(08b)Istruzioni	❑
Base della gerarchia	(09a)Funzione	❑	(09b)Competenza/ Informazione	❑
Cultura	(10a)Fidelizzazione all'azienda , lealtà, impegno	❑	(10b)Obiettivi aziendali /sviluppo	❑

D.18 Personale

- o (01)Età media del personale:
- o (02)Anzianità aziendale media:
- o (03)% personale femminile nei ruoli direttivi:
- o (04)% personale a tempo determinato e contratti atipici sul totale:
- o (05)% manodopera extracomunitaria:

D.19 Scolarizzazione (in percentuale del personale):

- o (01)% Scuola dell'obbligo:
- o (02)% Diploma di Maturità/Formazione professionale:
- o (03)% Laurea e Formazione post-diploma:
- o (04)% Master e dottorato di ricerca:

D.20 I percorsi di carriera sono pianificati?

- o (01)No
- o (02)Sì, in maniera informale
- o (03)Sì, in maniera formale

D.21 Le retribuzioni dei dipendenti (a parte dirigenti e quadri) sono ancorate (almeno in parte) ai risultati:

- o (01)No
- o (02)Sì, ai profitti dell'impresa
- o (03)Sì, all'aumento di produttività
- o (04)Sì, alla crescita delle competenze individuali
- o (05)Altro…

D.22 Ricorrete all'utilizzo di lavoro stagionale?

- o (01)No (andare alla sezione B.II)
- o (02)Sì (<u>andare alle domande D.23, D.24 e D.25</u>)

D.23 Se utilizza lavoro stagionale, in quale periodo dell'anno vi ricorre maggiormente?

- o (01)Inverno
- o (02)Primavera
- o (03)Estate
- o (04)Autunno

D.24 Se utilizza lavoro stagionale, può indicare quanto il tipo di prodotto realizzato e la variabilità quali – quantitativa della domanda incidono sul grado di ricorso?

	(a)Per niente	(b)Poco	(c)Abbastanza	(d)Molto
(01)Tipo di prodotto	❑	❑	❑	❑
(02)Variabilità della domanda	❑	❑	❑	❑

D.25 Se utilizza lavoro stagionale, può dirci quale è il livello di incidenza medio dei lavoratori stagionali, stimando una percentuale approssimativa? ……. %

SEZIONE B.II
COMPETENZE: IL SAPER FARE, LE ABILITÀ, I TALENTI, LE CAPACITÀ MANUALI, TECNICHE E INTELLETTUALI

D.26 Quali sono le competenze (il saper fare) determinanti per l'impresa e/o l'organizzazione?

_____

_____

D.27 Ne disponete a sufficienza?

- o (01)No
- o (02)Sì

D.28 Quali sono le figure professionali, non presenti in azienda, che potrebbero essere utilizzate?

_____

_____

_____

D.29 Quali sono le figure professionali dell'impresa/organizzazione le cui competenze (saper fare) potrebbero essere migliorate?

_____

_____

D.30 Quali sono i servizi che potrebbero essere necessari, attualmente non disponibili all'interno dell'impresa/organizzazione?

_____

_____

D.31 Chi si interessa della formazione nell'azienda?

(01)Titolare: Nome _____ Cognome _____ Tel._____

(02)Altra persona: Nome _____ Cognome _____ Tel._____

D.32 Avete perso del personale su cui avevate investito e su cui contavate?

- o (01)No (andare alla domanda D.33)
- o (02)Sì (andare alla domanda D.32.1)

D.32.1 Se sì:

- o (01)a favore di altre imprese locali
- o (02)A favore di imprese esterne?
- o (03)Si è messo in proprio.

D.33 Che lingue straniere sono conosciute all'interno della vostra impresa/organizzazione:

(01)1._____

(02)2. _____

(03)3. _____

SEZIONE B.III
FORMAZIONE E APPRENDIMENTO

D.34 Tematiche di formazione (indicare quelle più frequenti)
- o (01)Qualità, sicurezza e normativa
- o (02)Progettazione e aree scientifico-tecnologiche
- o (03)Comportamentale e manageriale
- o (04)Marketing e commerciale
- o (05)Controllo gestionale e contabile
- o (06)Altro ……..

D.35 Modalità della formazione: come viene erogata
- o (01)Tramite affiancamento
- o (02)Corsi formazione esterni
- o (03)Corsi formazione interni
- o (04)On-line/a distanza
- o (05)Auto-formazione

D.36 Impegno della formazione:
- o (01)In media meno di 3 gg. anno
- o (02)3-10 gg. anno
- o (03)Oltre 10 gg. anno

D.37 Percorsi di professionalizzazione: quando viene effettuata la formazione
- o (01)Al momento dell'inserimento nell'impresa
- o (02)Per aggiornamento e riqualificazione professionale
- o (03)Per adempimenti alle nuove normative e contrattuali (apprendistato, CFL)
- o (04)Altro…

D.38 La formazione è generalmente
- o (01)Su iniziativa dalla direzione
- o (02)Richiesta dal dipendente

D.39 Valutazione dell'efficacia della formazione
- o (01)In funzione del gradimento da parte del partecipante
- o (02)In funzione delle conoscenze apprese
- o (03)In funzione dei risultati conseguiti in ambito lavorativo

D.40 Altre risorse per l'apprendimento
- o (01)Biblioteca
- o (02)Pubblicazioni specializzate
- o (03)Comunità professionali
- o (04)Intranet (materiali e documenti accessibili on-line).

SEZIONE B.IV
IMPRESA E TERRITORIO

D.41 Può indicare i contributi che l' impresa offre alla crescita del suo territorio –segnare con una crocetta

	(a)Importante	(b)Secondario	(c)Marginale o assente
(01)Creazione di nuove imprese da parte di ex–dipendenti (spin-off)	❑	❑	❑
(02)Impiego di personale locale e contributo all'economia locale	❑	❑	❑
(03)Sviluppo di conoscenze e competenze professionali di alto livello	❑	❑	❑
(04)Investimenti in beni sociali e culturali sul territorio comprese attività ricreative e filantropiche	❑	❑	❑
(05)Partecipazione ad attività consortili o associative	❑	❑	❑

D.42 INFORMAZIONI AGGIUNTIVE:

SEZIONE B.V
RETE DI RELAZIONI

D.43 Per <u>individuare le migliori scelte aziendali</u>, indicare in ordine di priorità le persone degli enti (ad esempio, Mario Rossi, Università, Istituto di credito, istituzioni, professionisti, società di servizi etc.) con cui l'impresa/organizzazione è maggiormente in relazione per:

	(a)Persona/Ente	**(b)Persona/Ente**	**(c)Persona/Ente**
(01)Assunzione di personale			
(02)Formazione del personale			
(03)Investimenti in macchinari e/o tecnologie			
(04)Adeguamenti o investimenti in strutture ed edifici			
(05)Informazioni su opportunità di mercato			
(06)Informazioni su opportunità di partnership			
(07)1° Servizio, indicare quale?_____			
(08)2° Servizio, indicare quale?_____			
(09)3° Servizio, indicare quale?_____			

D.44 Disponibilità dell'impresa a lavorare in collaborazione con altre aziende nell'ambito del progetto SALICO in merito a:

	(a)Elevata disponibilità	(b)Disponibilità eventuale.	(c)Non disponibile	(d)Condizioni per la disponibilità
(01)Assunzione di personale in forme integrate (part time distribuiti in più aziende…)	❑	❑	❑	❑
(02)Individuazione di profili professionali da attivare	❑	❑	❑	❑
(03)Formazione di personale già presente	❑	❑	❑	❑
(04)Progettazione di interventi infrastrutturali comuni	❑	❑	❑	❑
(05)Progettazione di interventi tecnologici comuni	❑	❑	❑	❑
(06)Organizzazione di servizi in comune	❑	❑	❑	❑
(07)Elaborazione di progetti commerciali comuni	❑	❑	❑	❑
(08)Sviluppo di opportunità di partnership	❑	❑	❑	❑

SEZIONE B.VI
CENSIMENTO ATTIVITÀ E PROCESSI

D.45 Può indicare con una crocetta quali attività vengono svolte o utilizzate dall'impresa – se una funzione non viene svolta, lasciare in bianco la scheda

Funzione (compilare quelle applicabili)	(a)Interna	(b)Delocalizzata: in un'altra unità della stessa impresa fuori Sambuca	**(c)Esterna: consulenti, altre imprese, fornitori e/o terzisti**	(d)Note
(01)Ricerca e sviluppo	❑	❑	❑	❑
(02)Assistenza pre-vendita	❑	❑	❑	❑
(03)Analisi bisogni, diagnostica, Progettazione	❑	❑	❑	❑
(04)Prototipazione e Ingegnerizzazione	❑	❑	❑	❑
(05)Produzione	❑	❑	❑	❑
(06)Erogazione servizio	❑	❑	❑	❑
(07)Logistica in entrata	❑	❑	❑	❑
(08)Logistica in uscita	❑	❑	❑	❑
(09)Servizi amministrativi	❑	❑	❑	❑
(10)Marketing	❑	❑	❑	❑
(11)Vendite	❑	❑	❑	❑
(12)Assistenza post vendita e Customer care	❑	❑	❑	❑
(13)Sistemi informativi	❑	❑	❑	❑
(14)Qualità	❑	❑	❑	❑
(15)Sicurezza	❑	❑	❑	❑
(16)Ambiente	❑	❑	❑	❑

SEZIONE B.VII
TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

D.46 TECNOLOGIE AVANZATE PRESENTI NEL VOSTRO PROCESSO (specificare)

Es. Impianti per l'automazione di fabbrica, macchinari per lavorazioni particolari…

D.47 TECNOLOGIE INCORPORATE NEL VOSTRO PRODOTTO

Es. Nuovi materiali, nano-tecnologie, biotecnologie…

D.48 TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE (selezionare quelle presenti in azienda)

- (01)Fax
- (02)Computer
- (03)Programmi di:
    - (03.1)Videoscrittura
    - (03.2)fogli di calcolo
    - (03.3)data base
    - (03.4)elaborazione di lucidi per presentazioni
    - (03.5)SCM (Supply Chain Management). Gestione della catena dei fornitori.
    - (03.6)MRP (Material Requirement Planning). Pianificazione flusso dei materiali.
    - (03.7)ERP (Enterprise Resource Planning)
    - (03.8)CRM (Customer Relationship management). Gestione della Clientela.
    - (03.9)DSS/BI (Decision Support System – Business Intelligence).
    - (03.10)CAD/CAM /CAE (Computer Aided Design, Manufacturing, Engineering).
    - (03.11)PDM/PLM (Product Data/Lifecycle Management)
    - (03.12)Posta elettronica
    - (03.13)Internet
    - (03.14)Intranet
    - (03.15)Extranet
    - (03.16)EDI (Electronic Data Interchange). Protocollo per lo scambio di dati.
    - (03.17)Banda larga/Broadband
    - (03.18)E-commerce (vendita via Internet)
    - (03.19)E-procurement (approvvigionamenti via Internet)
    - (03.20)Progettazione condivisa via Internet
    - (03.21)Video–conferenza (esempio Netmeeting, Groove, Fastmeeting)
    - (03.22)Teleconferenza (esempio Skype, Groove, Netmeeting).
    - (03.23)Software per pianificazione e controllo produzione

D.49 Può indicare quale tecnologia o applicazione scientifica l'azienda vorrebbe acquisire o sarebbe interessata a sviluppare e per quale processo

---

D.50 Può indicare le più recenti innovazioni tecnologiche e/o scientifiche introdotte in azienda

---

D.51 Indicare quali saranno le possibili fonti di innovazione:

- (01)Fornitori di impianti e attrezzature, servizi
- (02)Consulenti
- (03)Università e centri di ricerca
- (04)Commesse o Clienti particolarmente impegnativi
- (05)Sviluppo interno
- (06)Altro (specificare) ……

CONSIDERAZIONI SULLA SCHEDA: