



**PROVAMI - Produttività e
Valore del Management per le
Imprese**

MODELLIZZAZIONE

LIBERA D'ANGELO

Un'iniziativa



fondirigenti

Indice

Executive summary	p.	2
1. Un Modello o un non Modello?	p.	4
2. Un Modello che nasce da un percorso	p.	10
3. Strumenti di mappatura e Modello di intervento	p.	14
Glossario	p.	26

Executive summary

Una recente indagine realizzata da Fondirigenti in collaborazione con l'Università della Calabria - "Progetto Sud"¹, alla cui lettura si rimanda - attraverso un campione di oltre cento aziende rappresentative di sei regioni d'Italia (Sicilia, Calabria, Basilicata, Puglia, Campania e Sardegna), ha evidenziato tra le ragioni del ritardo del meridione un debole ricambio generazionale dei dirigenti, insieme ad una scarsa diffusione di cultura manageriale.

In continuità con questa indagine, l'iniziativa strategica PROVAMI - Produttività e Valore del Management per le Imprese - realizzata dall'Unione Industriali Napoli e Federmanager Napoli su iniziativa di Fondirigenti, ha mirato a verificare, empiricamente, i dati delle ricerche che assegnano alla struttura manageriale un ruolo chiave per la produttività delle imprese e a individuare le leve organizzative che possono migliorare le performance delle stesse. La proposta ha tentato dunque di validare, su un numero minimo di campioni individuati, un Modello strutturato di intervento, adatto al contesto locale e potenzialmente replicabile in altri territori, facilitando la transizione verso una crescita sostenibile ed utilizzando creativamente innovazione tecnologica ed organizzativa.

Gli obiettivi che l'iniziativa si è posta sono sintetizzabili nella seguente figura.



ANALISI

Analizzare le motivazioni della lenta crescita dimensionale all'interno del tessuto produttivo delle PMI di Napoli e provincia



CONDIVISIONE

Condividere con le imprese del territorio la necessità di valorizzare la cultura manageriale come fattore essenziale per strutturare strategie di crescita.



ELABORAZIONE

Elaborare, con la business community del territorio, strategie d'azione, ad uso dei manager e degli imprenditori.



VALIDAZIONE

Validare un modello di intervento che, capitalizzando la lesson learned, possa essere replicata in altri territori.

¹ <https://www.fondirigenti.it/documents/35495/c9ea4643-08aa-41ae-ad53-61507b23c993>

Sulla base di tali obiettivi, il progetto esecutivo ha individuato le fasi rappresentate in figura.



La **prima fase** ha previsto la progettazione e somministrazione di un **questionario di autovalutazione** rivolto a manager e imprese per analizzare il contesto, determinare il livello di maturità organizzativa (capacità di formulare e attuare strategie, modalità di gestione progetti e livello di managerialità) e di maturità tecnologica, definire gli strumenti di governance e di sostegno allo sviluppo imprenditoriale. Dalla verifica dei dati ottenuti, è stato possibile delineare quali sono gli strumenti di governance necessari al sostegno e allo sviluppo delle imprese e costruire un indice di “maturità del territorio” come elemento utile per effettuare un confronto tra realtà locali diverse.

È seguito poi un **percorso laboratoriale articolato in tre sessioni** dedicate alla comprensione di contesti mutevoli, alla gestione sistemica ed evidence-based dei progetti, alla centralità delle competenze manageriali. Caratteristica comune di questi laboratori tematici è stata la presentazione e discussione di business case e di testimonianze mirate a stimolare il dibattito e individuare percorsi originali di innovazione e crescita manageriale.

Sulla base dei risultati ottenuti è stato costruito il documento descritto in queste pagine, che già dalla premessa si pone una domanda dirimente, ovvero: è possibile nel territorio di Napoli e nel tessuto di PMI che lo compone giungere a un **Modello di intervento** di tipo classico, in un certo senso connotato da “staticità”, che esuli quindi dalla inevitabile domanda di personalizzazione che abbiamo riscontrato nella maggior parte dei casi aziendali intervenuti ai lavori? Abbiamo tentato nelle pagine che seguono di giungere a una sintesi che parte da alcune “regolarità” di tipo descrittivo, perché siamo convinti che modellizzare un intervento manageriale, soprattutto nelle PMI della provincia di Napoli, richieda un **approccio flessibile, adattabile e centrato sulle esigenze specifiche di queste aziende**.

Giunti al termine del progetto, i principali **output prodotti** sono così sintetizzabili:

- 1) Tool di autovalutazione (questionario e report aggregato)
- 2) Modello di intervento

3) Report azioni di diffusione e comunicazione

4) Report finale

§ 1 – Un Modello o un non Modello?

I principali vincoli delle PMI del territorio di Napoli svelano un tessuto caratterizzato da scarsa densità di imprese, “nanismo” strutturale, mancanza di sinergie e una cultura manageriale non adeguatamente strutturata e diffusa. Tuttavia è proprio grazie alla loro struttura agile e flessibile che le piccole imprese napoletane, dopo avere resistito all'ondata della pandemia e alla crisi innescata dal conflitto russo-ucraino, possono proiettarsi verso il futuro, manifestando una voglia di crescita che si traduce nella ricerca di modi per dispiegare la propria capacità di **generare innovazione**. Ciò significa che le PMI del territorio di Napoli, per svilupparsi in modo sano, devono essere poste in relazioni ricche di stimoli che sappiano generare nell'imprenditore il desiderio di uscire dalla propria nicchia di origine e che inneschino un processo aperto e dinamico, evolvendo in modo da de-coincidere da se stesse, in continuo dialogo con le circostanze generate da un contesto complesso.

Secondo questa ipotesi alla base della ricerca, il progetto PROVAMI ha inteso fornire una rete di stimoli coerenti che possa fungere da matrice di una generatività autonoma di percorsi evolutivi originali per ciascuna delle singole realtà imprenditoriali coinvolte. Non si ritiene, quindi, obiettivo prioritario del progetto dare linee guida o raccolte di best practice, che finiscono con l'appiattire e uniformare organizzazioni e comportamenti, snaturando le intuizioni delle origini senza peraltro poter garantire percorsi profittevoli di crescita applicando ricette standardizzate, bensì generare la capacità di **sviluppare strategie autonome**, coerenti con la propria *vision*, fornendo gli **strumenti per governare condizioni di incertezza** ineliminabili.

L'esperienza di PROVAMI mostra che, a fronte di un'elevata resistenza al coinvolgimento iniziale e alla difficoltà di pervenire a una veridica rappresentazione della propria situazione (survey iniziale), si manifesta, poi, una forte disponibilità a mettersi in gioco e a partecipare, soprattutto in una dimensione di gruppo, raccogliendo ed elaborando gli stimoli offerti (percorso dei Laboratori). In

queste occasioni gli imprenditori e i manager hanno apprezzato e fatto rapidamente propri la molteplicità di approcci metodologici trattati per affrontare criticità specifiche. Questo approccio, pur incentivando la creatività e la capacità di decodificare in tempo reale nuovi scenari, necessita di essere rafforzato in modo che i semi messi a dimora possano sopravvivere alle insidie delle molteplici emergenze che distolgono dal perseguire gli obiettivi importanti. Ciò implica un supporto che nel tempo possa rafforzare la dimensione di rete tra PMI, e che faccia realmente padroneggiare le metodologie proposte in modo che queste diventino strumenti per la strutturazione delle attività quotidiane.

1.1 Un Modello diverso da quelli classici

Per le ragioni ora viste, sembra arduo costruire un Modello di tipo classico, basato su linee guida e su “uniformità” che portino a conclusioni omogenee. Il mondo delle PMI napoletane sembra essere caratterizzato da una grande pluralità di risposte, che portano a una sintesi che potrebbe rasentare il “non modello” di tipo manageriale cui si vorrebbe tendere. Questa conclusione in apparenza deludente può essere, in realtà, riscattata senza arrivare alla sconfessione della possibilità di un “Modello”. La via d’uscita consiste nel partire da alcune “regolarità” non di segno risolutivo (come in genere agiscono i modelli) ma descrittivo di una difficoltà, che si esprime nelle tipologie di queste ultime che un buon numero di PMI incontrano.

Nella fase iniziale di questo progetto, quei percorsi di difficoltà sono stati descritti col termine/concetto di “sindrome”, nel senso di piccole disfunzioni psicologiche o organizzative che possono deflagrare in effetti macro, facendosi sentire nella vita di un’azienda (naturalmente, non in senso positivo). Questa pluriforme problematicità è stata suddivisa in categorie, e dunque come primo passo il versante delle criticità frequenti è stato “modellizzato”: ciò non basta, ma è sufficiente per impostare un quadro in cui si segnala la sindrome e anche la “risposta” ad essa, come vedremo fra poco. L’insieme di “risposte”, collegate a qualche altra indicazione metodologica, darà vita in effetti a un modello, per quanto non nel senso iperstrutturato del termine, che siamo abituati ad attribuire a questo termine/concetto.

1.2 Superare i blocchi alla crescita: le sindromi tipiche di alcune PMI

Vediamo allora le 8 “sindromi” con la relativa “risposta”. Va considerata, prima di tutto, la chiave di lettura di quanto segue: immaginiamo un colloquio reale in una PMI, in cui si discute un percorso su leadership e cambiamento, temi in genere sostenuti da percorsi formativi. Anche la miglior proposta di formazione può infrangersi contro la sordità dovuta ad atteggiamenti psicologici o culturali tipici di molti imprenditori (e spesso anche dei manager). Il nostro Modello, allora, inizia col proporsi di mettere in condizione un manager di arrivare preparato a questo genere di **frasi tipiche**, che vanno affrontate non di petto ma in modo aggirante.



Le **risposte** che seguono sono solo una base di discussione, e anch'esse le vogliamo riportare col linguaggio molto diretto che i piccoli o medi imprenditori utilizzano (le risposte sono date dall'immaginario manager cui viene opposta una mentalità più ristretta, con quella che abbiamo definito una forma di "sindrome". Gli **esempi** servono, infine, per dare elementi fattivi di riflessione.

Sindrome n. 1: il camion

- Frase tipica: "Prima di pensare alla cultura manageriale (se mai avrò tempo ...), ho un problema solo: caricare quel camion".
- Risposta: ok, ma se non c'è una visione strategica e un controllo anche solo operativo sui costi, si va "nel fosso". E se non ci si dota di qualche strumento sistematico (dovremmo dire: manageriale) per farsi nuovi clienti, i camion da caricare finiscono presto.
- Esempio reale: un'industria alimentare e in salute con un Direttore generale molto illuminato, che al suo arrivo vede che non è possibile sapere quanto viene prodotto e quali sono i costi reali della produzione e logistica.

Sindrome n. 2: squadra che vince non si cambia

- Frase tipica: "Faccio questo lavoro con successo da molti anni, squadra che vince non si cambia, e voi vorreste parlarvi di cambiamento e cultura manageriale...".
- Risposta: ammirazione per gli scudetti vinti, ma oggi sono cambiate le regole, e c'è un unico campionato: quello del mercato mondiale, in cui giocano 2 o 3 mld di uomini in più.
- Esempi: le tante aziende che all'improvviso si sono trovate in serie B, perché cieche di fronte ai cambiamenti che da alcuni anni stavano venendo avanti.

Sindrome n. 3: nanismo e gelosie

- Frase tipica: "Piccolo è ancora bello, e piuttosto che unirmi con quel concorrente, meglio chiudere. E poi, a casa mia posso guidare l'impresa, con altri soci avrei troppi vincoli".

- Risposta: non c'è più posto per le piccole autarchie, e difendere una nicchia di mercato è una prospettiva molto pericolosa (al limite, ci si attrezzò commissionando studi di niche finding, che è un altro modo di agire con una visione manageriale e non estemporanea).
- Esempio: chi si è illuso di essere piccolo ma leader di un piccolo mercato, e si è svegliato vedendo che quella nicchia era stata occupata da qualcun altro.

Sindrome n. 4: il mare gelato della globalizzazione

- Frase tipica: “Farmi andare all'estero e imparare il mestiere di imprenditore e l'inglese è come voler insegnare a qualcuno a nuotare controvolto”.
- Risposta: oggi quasi sempre si riesce a resistere solo nei casi in cui si affronta il mare freddissimo della globalizzazione. Preferite imparare in piscina con un buon istruttore (manager e strumenti formativi), o provare direttamente e da soli in questo mare gelato?
- Esempio: le imprese che, restando solo sul mercato domestico, sono morte in casa come affogate da quel mare che non volevano affrontare.

Sindrome n. 5: l'aria e gli alimenti

- Frase tipica: “Se gli ordini sono gli alimenti di un'azienda, la liquidità è come l'aria: senza i primi un po' si resiste, senza la seconda si muore subito”.
- Risposta: vero, ma ci possono essere tecniche che fanno prevedere un fabbisogno di cassa quando si è ancora in tempo, o che aiutano a pianificare un equilibrio fra risorse e costo dei fattori della produzione, o ad affrontare meglio le banche (business plan e altri strumenti).
- Esempio: Chi è morto per mancanza di “aria” perché non voleva informarsi sulle “bombole d'ossigeno”, cosa che presupponeva un'analisi manageriale dei canali di finanziamento, e non un chiedere qua e là in cerca di un finanziatore, con logiche di amicizia personale.

Sindrome n. 6: solo quello che si vede nel brevissimo funziona

- Frase tipica: “O la formazione mi risolve i problemi nel giro di 2-3 mesi, oppure non mi serve”.

- Risposta: è vero che tante aziende non hanno il tempo che potevano consentirsi prima della crisi energetica, ma è un errore anche il vivere sul breve termine (short-termismo), che produce danni ancora maggiori.
- Esempio: le tante aziende che hanno fatto come la gatta frettolosa, con risultati peggiori della situazione di partenza. Di contro, la risposta saggia delle PMI che hanno trovato i cosiddetti “capitali pazienti” (Mariana Mazzucato).

Sindrome n. 7: la voglia della ricetta

- Frase tipica: “La formazione non serve a nulla, a meno che sia tanto concreta da darci una ricetta subito per risolvere i problemi”.
- Risposta: concretezza sì, konkretismo no. Una formazione che non sia concreta è zoppa, ma se non dà visione e un nuovo modo di pensare è cieca.
- Esempio: le imprese che si sono accartocciate sul giorno per giorno, o aspettando una ricetta con effetto immediato, ricette che non esistono quasi mai; ci vuole la gestione paziente e il monitoraggio di una visione manageriale.

Sindrome n. 8: la corsa come indicazione per tutti

- Frase tipica: “Io faccio correre tutti al massimo, in tutti i reparti e tutti i giorni, e qualcosa di buono capiterà”.
- Risposta: un’azienda può avere un flusso più lento di quanto sarebbe ottimale, ma c’è anche il rischio uguale e contrario, ovvero un flusso inutilmente troppo teso in certi reparti, così da creare fasi di inattività, o sprechi di risorse per i «vincoli» del processo (come ammonisce la ToC, o Teoria dei Vincoli), perché non si è nel DBR con le altre funzioni (Drum-Buffer-Rope, uno degli strumenti della ToC).
- Esempio: le imprese in cui, per mancanza di visione interna dei processi ma anche di strategia, il commerciale non tiene dietro alla produzione, ma anche, a volte, il contrario, o altri casi ancora, come quello di magazzini non progettati con la dovuta flessibilità.

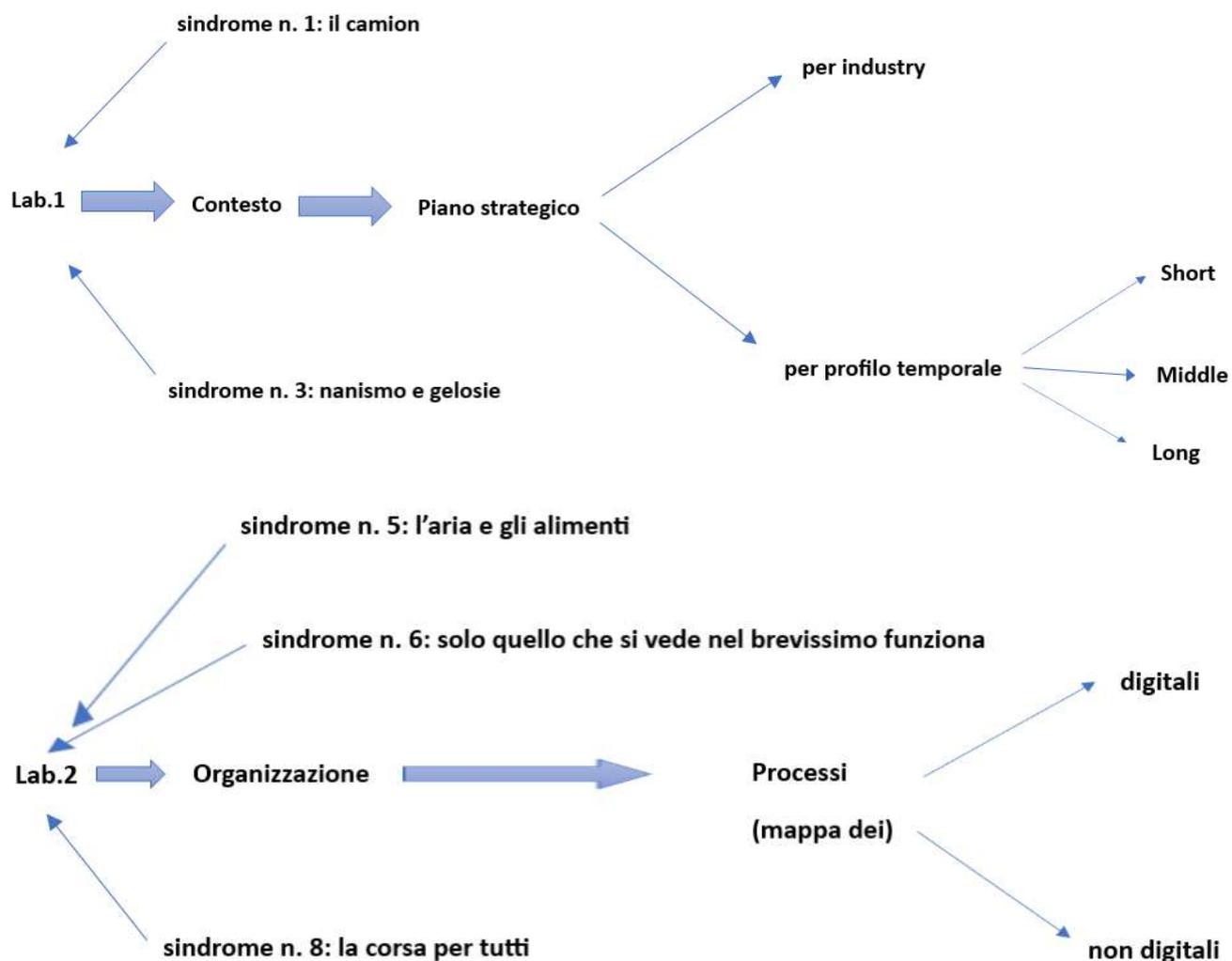
§ 2 - Un Modello che nasce da un percorso

Se il punto di partenza della riflessione è stata una sorta di mappatura (non esaustiva, ma efficace) delle forme di “sindrome” che impediscono di crescere, i passi successivi hanno costruito una serie di risposte tipizzabili in quello che, con la cautela che abbiamo esposto in premessa (ovvero la possibilità non assoluta di generare indicazioni), può definirsi un Modello. Ecco perché, dopo una descrizione che ha individuato il primo versante di un Modello per la crescita di PMI in senso manageriale, partendo da quella che potremmo definire la pars destruens, vediamo la pars construens di esso, che naturalmente è molto più ampia. Questa è scaturita dalla Survey e ancor più dal succedersi dei Laboratori previsti dal progetto: in tal senso, possiamo dire che PROVAMI abbia trovato nella prima e soprattutto in questi ultimi il modo per valorizzare tutta una serie di elementi.

Non pare necessario tornare sugli esiti della Survey, già esposti nel Report specifico, e vorremmo concentrarci sui **3 Laboratori**. Questi sono stati organizzati attorno a 3 nodi, sintetizzabili in altrettanti concetti, o meglio, coppie di essi, in quanto al concetto è stato sempre associato uno strumento applicativo come traduzione di esso in pratica:

1. il **Contesto** da cui è nata e in cui continua a svilupparsi una PMI, termine cui si può aggiungere l'idea di **Piano strategico** che una PMI deve impostare: questo è stato il fulcro del primo Laboratorio;
2. la **Organizzazione** di una impresa, vale a dire la struttura sulla quale può vivere un Piano strategico, con mezzi definiti ma probabilmente anche con qualche difficoltà, o quantomeno con qualche problema da risolvere: in ogni caso, così come il Contesto e la vocazione originaria di un'azienda devono appoggiarsi a un Piano strategico, allo stesso modo l'Organizzazione si esprime in **Processi organizzativi**, in percorsi concreti e monitorati lungo i quali viaggiano le operazioni quotidiane di un'impresa. E volutamente, Organizzazione (adeguata) e Processi (monitorabili) sono stati i concetti fulcro del Laboratorio n. 2;
3. vi è poi un terzo termine-concetto, le **Persone**, il primo e decisivo asset nella vita di un'impresa, che portano valore o dispersione di valore, a seconda della capacità dei singoli e di chi li dirige: ecco che torna il profilo di cultura manageriale di questo progetto, e del Modello cui tendiamo, ed ecco perché anche a questo terzo livello vi è un concetto da collegare a quello di Persone, ovvero **Mappa delle competenze**, nell'ottica non di semplici skill operative ma di una Cultura manageriale. Su questi temi, infatti, si è incentrato il terzo Laboratorio di PROVAMI.

Se ora colleghiamo i tre temi guida (rectius: le tre coppie di concetti guida) dei Laboratori alle forme di sindrome segnalate più sopra, vediamo che c'è una corrispondenza che consente di avere legami concettuali tali da introdurre il percorso per arrivare al Modello cui deve tendere il progetto PROVAMI. Il legame è nel senso che ognuno dei 3 Laboratori dà una serie di risposte ad alcune "sindromi": nei termini di cui sopra, il Modello parte dalle criticità della pars destruens per arrivare agli strumenti discussi nella pars construens.





Infatti:

- Il primo Laboratorio ha cercato di dare risposte sia alla cosiddetta “sindrome del camion”, sia a quella che evidenziava “Nanismo e gelosie”, nel senso che in quel Laboratorio si è partiti dal Contesto in cui è nata un’azienda e si è cercato di dare gli strumenti per delineare un Piano strategico;
- il Laboratorio n. 2 ha cercato di diffondere una cultura che veda l’Organizzazione come un asset e non come un problema, e i Processi come la naturale espressione dell’agire di un’impresa: pertanto, la sindrome che abbiamo definito “Aria e alimenti”, o quella che denunciava i rischi dello shortermismo, hanno trovato nell’introduzione e nei lavori del Laboratorio n. 2 vari strumenti utili. E lo stesso si può dire per quella sindrome che abbiamo definito come la “Corsa per tutti”, a prescindere da indicazioni selettive e processi differenziati: infatti: siamo nella dimensione dell’Organizzazione, che è stata sviscerata coi lavori del secondo Laboratorio;
- infine, il terzo di questi appuntamenti ha cercato di dare una risposta a chi pensa al motto “Squadra che vince non si cambia”, o a chi rifiuta la sfida del “mare gelato del mercato globale”, e da qui si è passati ad esaminare la “Mappa delle competenze” che costituisce in un certo senso l’esito del progetto PROVAMI, andando a delineare le skill strategiche che servono per attuare la crescita manageriale di una PMI. Inoltre, sempre per stare nell’ambito

delle “sindromi”, questa Mappa porta a superare non solo quella che abbiamo definito la “voglia della formazione come ricetta”, ma anche un’ulteriore sindrome, che si concretizza in quell’insieme di atteggiamenti che portano un manager ad eccedere nel modo di porsi: ci riferiamo a chi mette in atto la sindrome del CV e degli eccessi di autopresentazioni in inglese.

In quest’ultimo caso, che riguarda un problema del manager che si propone e non l’imprenditore, possiamo trovare un altro tipo di problema, che può ostacolare indirettamente la crescita di una PMI, nel senso che impedisce che si saldi una sintonia fra quelle due figure al vertice di un’impresa.

Ancora una volta, il focus è sulle **competenze**; ecco perché nel prossimo paragrafo verranno offerti suggerimenti e proposte indicazioni per un possibile **Modello di intervento** che, partendo da quanto realizzato, colga alcune suggestioni raccolte e faccia tesoro anche delle difficoltà incontrate, per essere replicabile in contesti territoriali simili a quello di Napoli e contribuire quindi a rafforzare le capacità manageriali delle organizzazioni, specialmente del Sud.

Ciò di cui si è avvertita la necessità, e che in fase di progettazione esecutiva non era stato possibile prevenire, è stato di dare centralità al **contatto diretto con il manager**, all’instaurarsi di una sorta di **patto di reciproca fiducia** per innescare una **mappatura delle competenze** che porti a **modellizzare un intervento** che possa realmente offrire un contributo allo sviluppo e diffusione di una **rinnovata cultura manageriale**.

Per questo nel Modello di intervento che proponiamo la primissima fase trova massima efficacia nella realizzazione di una **visita aziendale**, preliminare a qualunque azione di mappatura, autovalutazione, o survey. È attraverso la visita aziendale e la relazione con il manager che si compie il primo passo per avviare un percorso di sensibilizzazione, di presa di **consapevolezza** e di **coinvolgimento attivo**. Questa strategia ha l’obiettivo di trasmettere il **valore della proposta** di intervento, e fare visualizzare al manager i **vantaggi** che otterrà con una mappatura delle competenze (vedi infra) e con la successiva modellizzazione/progettazione dell’intervento stesso. Mettere il manager o imprenditore al centro del processo serve inoltre ad instaurare un clima di fiducia e reciproco **ascolto** che non può che favorire **creatività** e disponibilità al **cambiamento**.

Possiamo quindi ridisegnare il flusso delle azioni che abbiamo proposto in apertura suggerendo la seguente successione di **fasi di lavoro**.

Modello di intervento: le fasi



§ 3 – Strumenti di mappatura e modalità di applicazione del Modello

Alla luce di quanto detto, una **combinazione di modellizzazione e personalizzazione** può essere l'approccio più efficace per il territorio di Napoli e le sue PMI; per questo proponiamo di partire da un modello di competenze riconosciuto e condiviso, per poi adattarlo alle esigenze e peculiarità delle singole realtà a cui, in futuro, si potrà dare un supporto. Questo permetterà di avere una base solida di competenze rilevanti e al contempo di considerare le caratteristiche uniche di ogni Azienda e di ogni Persona.

Nonostante le difficoltà associate alla **modellizzazione delle competenze**, abbiamo tentato di adottare un approccio che disegnasse un possibile framework delle competenze (vedi tabella successiva) che via via è emerso dalla Survey e dai laboratori, e che potrà essere ulteriormente sviluppato e aggiornato per identificare le competenze manageriali rilevanti per il territorio di Napoli.

Il gap di competenze macro per il modello di intervento sulla cultura manageriale

SINDROME	COMPETENZE LIVELLO MACRO	COMPETENZE LIVELLO MICRO (POSSIBILI CONTENUTI)
Il camion	Visione strategica	Creazione Rete Vendite; Marketing
Squadra che vince non si cambia	Change Management	Selezione figure innovative
Nanismo e gelosie	Creazione partnership	Diritto societario e M&A; Analisi di Niche Finding
Mare gelato della globalizzazione	Lettura scenari globali	Normative e compliance, dogane e altro di Trade Compliance
L'aria e gli alimenti	Analisi strategico-finanziaria	Business Plan; Cash Flow
Shortermismo	Pianificazione e programmazione	Analisi e costruzioni strategia sul breve-medio-lungo periodo
Formazione come ricetta	Capacità di pensiero strategico	Fondamenti e finalità della formazione manageriale
La corsa per tutti	Lettura dei processi produttivi e degli altri "ritmi" di un'azienda	Teorie di pianificazione di produzione e logistica; Teoria dei Vincoli o TOC
Indicazione per tutte le forme di sindrome	Capacità di scenarizzazione: leggere la realtà in base ai trend e non ai singoli problemi	Scenario Planning; apertura a analisi solitamente non considerate.

La nostra proposta è di **assumere la tabella delle competenze a livello MACRO come framework da verificare nelle singole realtà del territorio di Napoli** che si mostreranno sensibili e in ascolto, operandone una verifica sul campo attraverso una mappatura delle competenze per decidere di volta in volta, a seconda delle specificità aziendali, le modalità di intervento anche sulle competenze MICRO, che in tabella vengono indicate a solo titolo di esempio.

In altre parole, a partire dalle "sindromi" che fungono da comune denominatore delle caratteristiche dei manager e delle PMI del territorio di Napoli, abbiamo potuto individuare il gap di competenze MACRO, e fare emergere nel corso dei laboratori spunti e suggestioni per intervenire anche sulle competenze MICRO, adeguate in questo caso alle sole imprese partecipanti all'iniziativa PROVAMI.

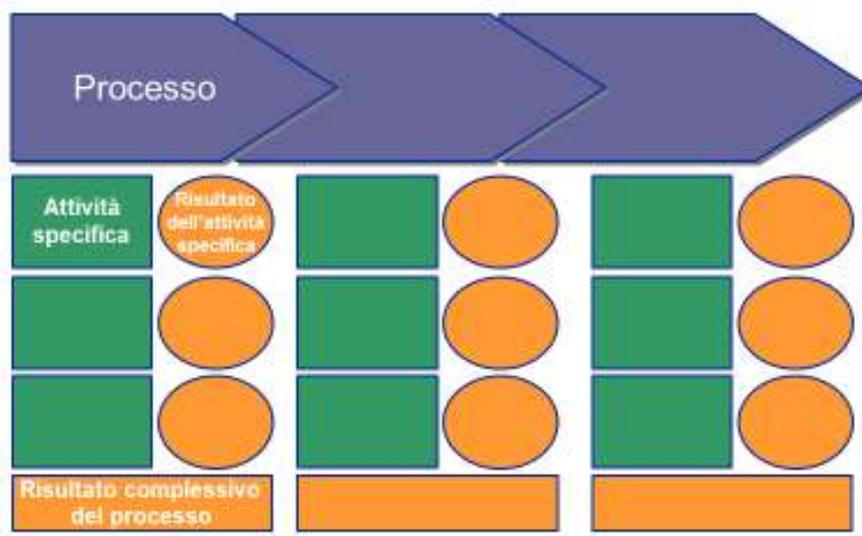
Riteniamo questo secondo gruppo di competenze sia difficilmente modellizzabile e quindi trasferibile, mentre per il gruppo di **competenze MACRO** proponiamo sia strumenti per la loro mappatura che un possibile **Modello di intervento** (declinabile a livello aziendale o interaziendale).

Suggeriamo innanzitutto due **metodologie di mappatura delle competenze**, trasferite ai manager nel corso dei laboratori, e comunemente utilizzate per rilevare le competenze possedute e il livello di performance:

- **l'intervista ad un best performer** che consente di identificare le best practices che possono essere condivise con altri manager o leader all'interno dell'organizzazione; serve a fornire ispirazione, conoscenze e strategie pratiche per aiutare gli altri manager a migliorare loro prestazioni e può contribuire a creare modelli di riferimento per il successo manageriale. Questo può essere particolarmente utile nelle PMI del territorio di Napoli per i nuovi manager o per coloro che stanno affrontando nuove sfide nel proprio ruolo, favorendo anche lo sviluppo di un network di mentori.
- **l'analisi dei processi ottimali** che garantiscono gli standard di prodotto/servizio atteso dal sistema cliente: in questo caso si fa riferimento ad un set di competenze in grado di produrre un risultato caratterizzato da precisi e predefiniti standard qualitativi, quantitativi, di costo e di tempo, indipendenti dalla persona o dalle persone che operano nel processo o sul prodotto.

A partire da un linguaggio comune, che è stato condiviso con i manager delle PMI coinvolte nel corso del terzo laboratorio, (vd. Glossario in appendice) suggeriamo nelle prossime pagine alcuni esempi di gestione, denominazione, descrizione e scomposizione delle competenze applicabile nelle PMI.

Primo passo: Utilizzare il modello per la rappresentazione dei processi, delle attività e degli output.



Si considerano attività quelle che:

- ✓ danno un effettivo valore aggiunto all'output del processo preso in considerazione,
- ✓ sono dotate di completezza ed autonomia,
- ✓ hanno valore quotabile anche in termini economici,
- ✓ hanno un destinatario ben definito (cliente interno/esterno).

Fra queste attività può essere utile individuare le attività "critiche" per definire la "natura" del bisogno (organizzativo, tecnologico, bisogno di competenze).

Il termine "critico" può essere utilizzato in due accezioni:

- ✓ come "importante" nel senso di attività il cui output dà un particolare valore aggiunto;
- ✓ come "problematico" nel senso che l'output dell'attività non risulta conforme allo standard atteso.

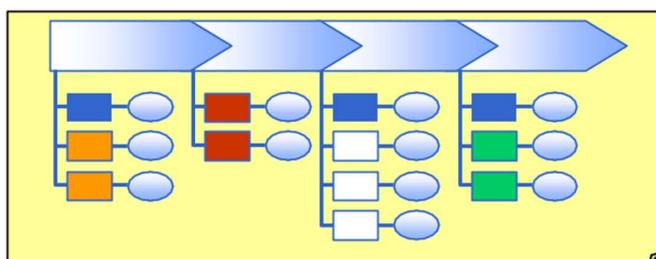
La descrizione dei risultati sia del processo sia delle attività debbono consentire di definire nel modo più preciso possibile gli aspetti:

- ✓ quantitativi
- ✓ qualitativi
- ✓ di tempo
- ✓ di costo.

Si tratta di elementi che potremmo usare sia in fase di definizione del risultato che intendiamo raggiungere, sia in fase di verifica e valutazione del risultato di lavoro delle persone che in quel processo hanno operato.

Questo tipo di valutazione risulterà prezioso anche per capire successivamente se le competenze possedute ed espresse dalle persone che svolgono quella data attività sono sufficienti o se debbono essere ulteriormente sviluppate nelle PMI del territorio.

Secondo passo: raccogliere i ruoli e le responsabilità per svolgere le attività dei processi rappresentati e/o presi in considerazione.



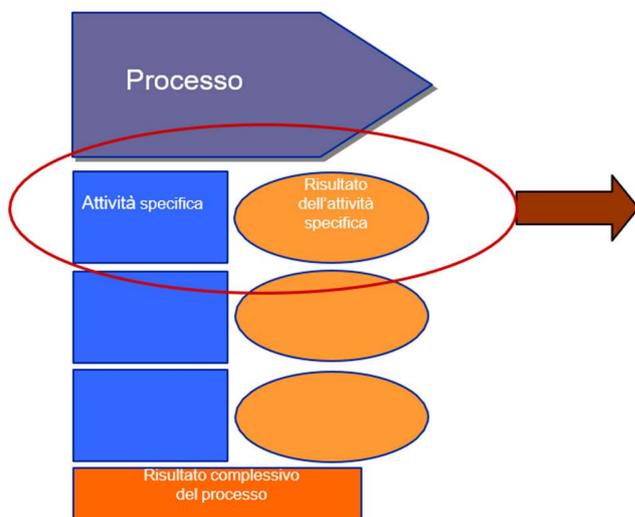
Legenda:

- Ruolo A: . . .
- Ruolo B: . . .
- Profilo professionale 1
- Profilo professionale 2
- Profilo professionale 3

Grazie alla visione d'insieme fornita da questa rappresentazione è possibile definire e/o capire meglio chi fa che cosa ovvero a quale ruolo è assegnata la responsabilità del risultato e quindi con quale autonomia o livello di contributo ciascuna persona e profilo professionale coinvolta partecipa (Output: rappresentazione grafica del **portafoglio dei ruoli** e dei **profili professionali**).

Terzo passo: Verificare le competenze necessarie per svolgere le attività incluse in ciascun processo.

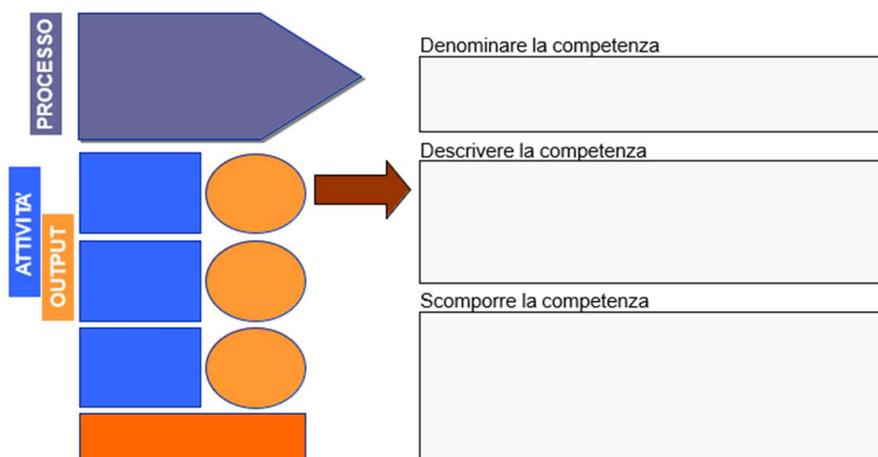
Come si evidenzia dal grafico sotto riportato, l'insieme "attività e relativo risultato" può essere assunta come espressione di una **competenza**.



COMPETENZA:

come integrazione delle conoscenze, delle abilità operative e del comportamento che consentono di svolgere un'attività producendo il risultato atteso in termini quantitativi, qualitativi, di tempo e di costo.

Modello per la denominazione, descrizione e scomposizione di una competenza complessa in elementi di competenza



Anche in questo caso raccomandiamo ai manager delle PMI del territorio alcune attenzioni metodologiche per la scomposizione delle competenze.

Perché scomporre la competenza? Le competenze risiedono nelle persone, sono una sintesi della loro esperienza e quindi delle loro conoscenze, abilità, capacità, qualità personali. Distinguere gli “elementi” di competenza ha senso per definire con precisione il gap di competenza, in funzione di interventi formativi da predisporre per la crescita manageriale della delle PMI del territorio di Napoli, si tende cioè a mirare a coprire i gap circoscritti relativi all’area cognitiva e/o all’area operativa e/o all’area comportamentale.

Le conoscenze e le abilità da rilevare sono quelle essenziali/decisive/condizionanti per la realizzazione del risultato professionale. Non è perciò necessario mappare tutte le conoscenze e le abilità comunque necessarie per il risultato; quelle che nell’organizzazione vengono considerate come pre-requisiti possono essere tralasciate. Ogni scelta deve essere operata interagendo con i secondi livelli dell’organizzazione (responsabili, colleghi esperti: modalità indiretta) e/o con gli stessi operatori (modalità diretta).

I comportamenti sono invece “trasversali” rispetto alle attività, pertanto vanno rilevati “globalmente”. Nella grande maggioranza dei casi sono considerati comuni/di base per l’intera organizzazione: per questa ragione, pur nella consapevolezza che costituiscono elementi essenziali di ciascuna competenza, possono essere rilevati una volta per tutte, interagendo con i massimi livelli dell’organizzazione.

Ma a quale livello di dettaglio descrivere gli elementi della competenza? Per ogni conoscenza e abilità è utile fornire sia la denominazione sia la descrizione: occorre tenere presente infatti che queste informazioni costituiranno la base per la rilevazione del fabbisogno di formazione e, successivamente, saranno la “bussola” del responsabile che dovrà individuare e predisporre modalità e/o interventi formativi. Si consiglia pertanto in fase di analisi di descrivere conoscenze, abilità e comportamenti al livello di dettaglio ritenuto sufficiente per gli scopi suddetti.

Talvolta la sola denominazione, se auto-esplicativa, è sufficiente. Altre volte è necessario formulare una breve descrizione per sottolineare alcune caratteristiche che possono anche essere specifiche.

È importante ricordare come per dare buoni frutti la mappatura delle competenze debba essere un processo continuo e iterativo nelle PMI del territorio. La mappatura avvia un processo che porta ad accumulare saperi e incentivare attività di fertilizzazione. Pertanto, è importante aggiornare regolarmente la mappatura delle competenze per tener conto di tutti i cambiamenti intervenuti.

Veniamo infine ad alcune considerazioni e indicazioni per il **Modello di intervento relativo alle competenze macro**, precedentemente individuate per lo sviluppo della cultura manageriale all’interno delle PMI del territorio di Napoli, e trasferibile anche in contesti territoriali diversi.

Il Modello di intervento può naturalmente essere personalizzato in base alle esigenze specifiche delle PMI e dei loro dirigenti e mira a creare un ambiente in cui la **cultura manageriale sia un elemento centrale della strategia aziendale** e in cui i manager siano in grado di sviluppare le competenze necessarie per guidare con successo l'azienda in un mercato in evoluzione.

Dal punto di vista metodologico, possiamo immaginarlo come percorso aziendale intensivo, o interaziendale di più ampio respiro per piccoli gruppi di aziende omogenee; può prevedere la realizzazione di focus group, laboratori, ma anche attività formative più tradizionali, quali workshop aziendali e/o interaziendali.

Abbiamo riscontrato che ciò che è importante garantire ai manager del territorio è che sia un **intervento dinamico e creativo**, elemento essenziale per promuovere l'innovazione, coinvolgere i dirigenti e sviluppare competenze pratiche e adattabili. Un modello di intervento dinamico potrà inoltre simulare scenari reali e sfide aziendali per aiutare i manager a sviluppare la loro capacità di adattamento, migliorando anche gli aspetti di motivazione, fiducia e proattività.

Dal punto di vista dei contenuti da proporre, riprendendo le principali competenze macro che sono state oggetto di analisi e modellizzazione, abbiamo individuato 8 tematiche trasversali potenzialmente utili a tutte le realtà e a tutti i manager che si apprestino a sviluppare impegno verso una rinnovata cultura manageriale.

1. Gestione del cambiamento

- Abilità di gestione del cambiamento: imparare a gestire in modo efficace le trasformazioni all'interno dell'azienda.

2. Fondamenti di gestione

- Gestione finanziaria: comprendere i bilanci, la contabilità e la pianificazione finanziaria.
- Marketing e vendite: acquisire competenze nella definizione di strategie di marketing e vendite.
- Gestione delle risorse umane: apprendere le migliori pratiche per selezionare e trattenere i talenti.
- Gestione operativa: ottimizzare i processi interni e migliorare l'efficienza.

3. Leadership e sviluppo personale

- Leadership efficace: sviluppare competenze di leadership, comprese la comunicazione, la motivazione e la gestione del team.

- Sviluppo personale: focalizzarsi sull'autoconsapevolezza e sull'auto-miglioramento per migliorare le abilità relazionali e la resilienza.

4. Innovazione

- Digitalizzazione: imparare a utilizzare le tecnologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni.
- Innovazione: promuovere la cultura dell'innovazione e l'adozione di nuove idee e processi.

5. Strategie di sostenibilità aziendale.

- Sviluppo di una strategia di sostenibilità chiara e allineata agli obiettivi aziendali.
- Integrazione della sostenibilità in tutta l'organizzazione.
- Etica e governance aziendale: comprendere l'importanza dell'etica negli affari e della responsabilità sociale dell'azienda.

7. Project work di applicazione pratica

- Chiedere ai partecipanti di sviluppare e implementare un Project work basato su quanto appreso. Questo offre l'opportunità di applicare le conoscenze acquisite nella realtà dell'azienda.

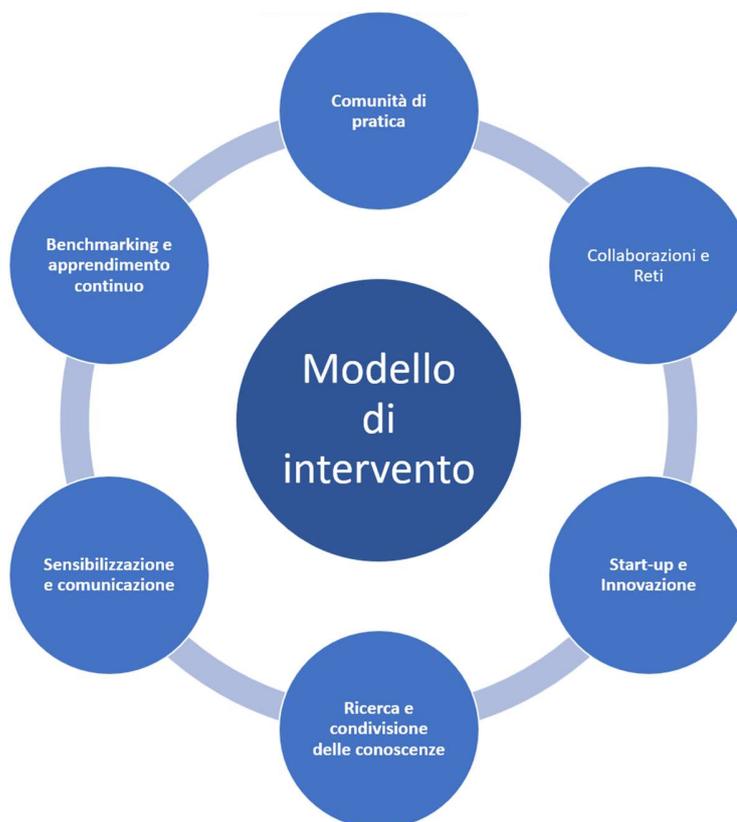
8. Gestione dell'Eccellenza Operativa

- Principi di eccellenza operativa
- Miglioramento dei processi e riduzione dei costi
- Gestione della qualità
- Ottimizzazione della catena di approvvigionamento e della logistica

Fondamentale sarà valutare regolarmente i partecipanti, così come l'impatto a lungo termine dell'intervento realizzato sulla cultura manageriale dell'azienda, per misurare i progressi e apportare eventuali aggiustamenti al Modello.

Accanto a questo Modello di intervento, infine, riteniamo che una via significativa per la promozione della cultura manageriale nel territorio di Napoli e, più in generale, nel Sud del nostro Paese, debba fare leva su dinamiche di **condivisione**, **cooperazione** e **networking**.

Segnaliamo quelle più significative emerse dalla discussione.



1. Comunità di pratica

- Creare comunità di pratica in cui i manager possano condividere esperienze, idee e risorse per continuare a svilupparsi in modo collaborativo.

2. Collaborazioni e Reti

- Promuovere la creazione di reti e consorzi di imprese locali, dove le imprese possono condividere conoscenze e risorse per lo sviluppo manageriale condiviso.
- Collaborare con organizzazioni non profit, camere di commercio e associazioni industriali per organizzare eventi, workshop e seminari sulla cultura manageriale.

3. Start-up e Innovazione:

- Favorire l'ecosistema delle start-up locali offrendo programmi di accelerazione, mentorship e risorse per la formazione manageriale.

4. Ricerca e Condivisione delle Conoscenze

- Sostenere la ricerca accademica sulla gestione e la cultura manageriale nel contesto delle regioni meridionali.
- Promuovere la condivisione delle migliori pratiche e delle esperienze tra le imprese del sud attraverso conferenze, forum e pubblicazioni.

5. Sensibilizzazione e comunicazione

- Creare campagne di sensibilizzazione per promuovere l'importanza della cultura manageriale e della gestione efficace nell'ambiente imprenditoriale.

6. Benchmarking e apprendimento continuo

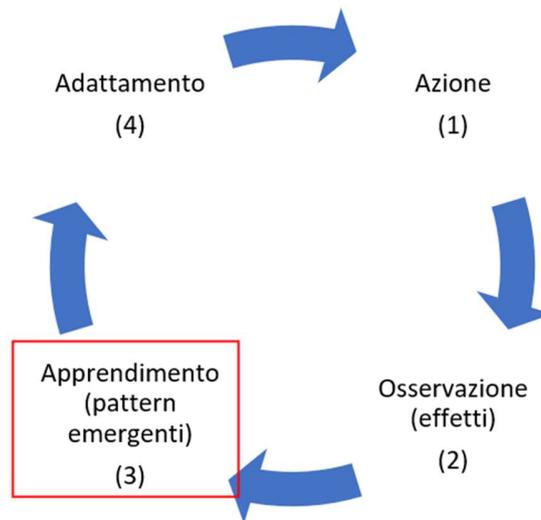
- Incoraggiare le imprese a impegnarsi in attività di benchmarking per imparare dalle realtà di successo in altre regioni e settori.

La nostra proposta di intervento, in conclusione, vuole essere un primo passo per una **modellizzazione in divenire**, a più voci, che tragga dal network, dalla condivisione e da strategie collaborative linfa per crescere e per sviluppare una nuova managerialità a Napoli e nei territori dove questa risulta non ancora sufficientemente avanzata. Naturalmente tale modellizzazione non può avere le rassicuranti caratteristiche di uno schema di azione classico che segua l'andamento delle fasi: analisi - pianificazione - implementazione.

Questo approccio classico alla strategia, che ritiene possibile trovare la soluzione ottimale, non risulta adatto ai nostri contesti complessi, dinamici e non lineari, in cui si hanno soluzioni contestuali ed emergenti. Per governare i sistemi complessi, lo schema d'azione deve seguire un percorso diverso: **azione - osservazione - apprendimento - adattamento** (vedi figura che segue). Il riferimento deve essere del tipo *try & learn*.

Naturalmente l'azione non deve essere cieca o impulsiva, ma consapevole di esplorazione, messa in atto allo scopo di generare apprendimento sulle dinamiche del sistema, per adattare il comportamento in modo da rendere l'azione successiva maggiormente efficace.

Schema d'azione e replicabilità del progetto PROVAMI



Il primo elemento da prendere in esame sarà allora la progettazione attenta di un'**azione consapevole**. Questa azione deve essere svolta da partner **coesi**, con **competenze nel project management, nella gestione sistemica dello sviluppo territoriale**, con un **reale radicamento sul territorio** e competenze che risultino credibili agli attori locali per vincere le resistenze ai percorsi sperimentali, ottenendo l'attenzione necessaria per la valutazione di una proposta. Questo piano deve essere redatto con **tempestività** e risultare cantierabile in tempi brevi, per evitare sfasamenti tra quanto progettato e le dinamiche locali/globali.

Altra variabile critica è rappresentata dalla **scelta del momento** in cui l'azione viene lanciata. Bisogna curare che l'azione risulti prioritaria nel contesto largo, e che non vi siano interferenze e/o sovrapposizioni negative con altre iniziative che finirebbero con il compromettere il pieno raggiungimento degli obiettivi previsti. Anche per tale aspetto risulta essenziale la scelta di partner pienamente inseriti nel tessuto locale.

Una volta progettata l'azione, appena ottenuta l'approvazione, bisogna definire l'evento di lancio. Per questo bisogna attivare una comunicazione multicanale. Anche in questa fase iniziale il ciclo **azione-osservazione-apprendimento** deve essere pienamente utilizzato per testare l'efficacia dello stile e degli strumenti di comunicazione utilizzati, in modo da poterli variare in accordo ai risultati ottenuti.

In accordo all'esperienza maturata, tutti questi elementi di apprendimento sono essenziali per assicurare il successo della fase di avvio dell'azione. Inutile dire che sottovalutare la criticità di questa fase conduce a compromettere fatalmente l'intero progetto.

Fondamentale, infine, per la replicabilità dell'iniziativa sarà la ricerca di **personalizzazione**, tenendo conto, appunto, dei diversi **CONTESTI**, delle diverse **ORGANIZZAZIONI** e delle diverse **PERSONE** cui l'iniziativa sarà indirizzata. La personalizzazione consentirà di **adattare** il processo di sviluppo delle competenze alle specifiche esigenze e potenzialità, e permetterà di concentrarsi sulle aree in cui l'individuo ha bisogno di sviluppare ulteriormente le competenze o acquisirne di nuove.

Gli elementi di cui tener conto per i futuri sviluppi e per la replicabilità dell'iniziativa sono:

Complessità: La complessità deriva dalla necessità di integrare e bilanciare diverse abilità e conoscenze in modo sinergico, per affrontare le sfide degli attuali scenari mutevoli. I manager devono essere in grado di adattarsi a un ambiente in continua evoluzione e di gestire con successo le dinamiche interne ed esterne all'organizzazione.

Contesto e specificità: Le competenze manageriali variano in base al contesto, settore, dimensione e ruolo manageriale. È importante considerare il contesto in cui l'Azienda opera per identificare le competenze manageriali rilevanti, e adattarele di conseguenza.

Soggettività: Le competenze spesso coinvolgono aspetti soggettivi come l'atteggiamento, la motivazione e l'intelligenza emotiva.

Il progetto ci lascia almeno due **lesson learned** per l'avvio di future azioni sul territorio di Napoli, o l'attivazione di iniziative simili in altre regioni.

La prima riguarda l'**attenzione alla relazione di fiducia con gli imprenditori**. L'imprenditore deve concentrarsi sul suo vero ruolo strategico: analizzare il posizionamento rispetto ai concorrenti, rendere visibile la propria capacità di fare, motivare i collaboratori anche fornendo un quadro chiaro dello sviluppo dell'azienda, valutarne lo stato di salute in modo oggettivo imparando a usare indicatori quantitativi, recuperare efficienza mantenendo la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, fare innovazione.

In molti casi trattati, abbiamo riscontrato come si cominci ad avvertire che, al di là dei risultati economici immediati, le potenzialità di crescita dell'Azienda non sono sfruttate appieno e che l'imprenditore, i suoi familiari e i collaboratori non sono messi nelle condizioni di operare al meglio.

Ecco allora l'importanza di un'iniziativa pilota come PROVAMI, che porti l'imprenditore a comprendere l'importanza di investire una parte del proprio tempo per **rinforzare le competenze**

gestionali, confrontandosi con altri imprenditori e con formatori e consulenti esperti delle realtà di piccola dimensione.

Il modello di sviluppo economico del territorio, fatto di imprese di piccole dimensioni, guidate da imprenditori, di proprietà familiare e a vocazione prevalentemente manifatturiera non deve essere visto come un limite ma come fattore distintivo costituente e irrinunciabile da valorizzare.

Per migliorare e rafforzare i meccanismi gestionali delle PMI del territorio e, più in generale, del sud, è fondamentale attivare una contaminazione positiva di buone prassi attraverso il confronto tra docenti e imprenditori, soci, familiari e loro collaboratori.

La prima *lesson learned* è relativa al ruolo centrale che le **grandi Aziende** possono rivestire come **divulgatori** di buone prassi agevolando lo scambio, la discussione e il ragionamento. Queste realtà, trasferendo a imprese più piccole il proprio percorso di crescita, sono state **fonte di ispirazione** su come attuare concretamente il cambio di mentalità in senso manageriale.

Le testimonianze di grandi Aziende sono quindi un mezzo efficace per la **trasmissione della cultura manageriale** perché favoriscono la condivisione di best practice e l'incorporazione delle migliori pratiche manageriali nella cultura aziendale.

La seconda *lesson learned* ci insegna che creare **piccole comunità di pratica**, in cui i manager possano condividere esperienze, idee e risorse per crescere, è fondamentale per la trasmissione della cultura manageriale. Sono un modo dinamico ed efficiente per sviluppare e mantenere una cultura manageriale forte e coerente e stimolano l'**apprendimento informale** attraverso discussioni, conversazioni e condivisione di storie di successo o sfide.

All'interno delle comunità di pratica, come è avvenuto nei laboratori, i manager più esperti possono agire come **mentor** o **coach** per gli altri, contribuendo alla creazione e all'identificazione delle migliori competenze manageriali da includere nella cultura aziendale. Queste piccole comunità potrebbero poi essere alimentate nel tempo, al fine di condividere idee innovative e adattare le pratiche manageriali alle mutevoli esigenze del mercato.



Glossario

Bilancio di competenze

Per bilancio di competenze intendiamo l'azione di confronto e valutazione tra:

- le competenze attese e necessarie per eseguire correttamente le attività di un processo di lavoro raggiungendo gli standard di prodotto/servizio previsti;
- le competenze reali espresse o esercitate da una o più persone che lavorano in quel processo.

La differenza che emerge dal confronto viene definita “gap di competenze” e può riferirsi ad una o più competenze, intese in senso complessivo, oppure ad alcuni elementi di competenza (conoscenze, abilità, valori/comportamenti).

L'esito quindi del bilancio di competenze costituisce la base di partenza per la progettazione della formazione continua.

Capacità/abilità

Le *abilità* sono da intendere come le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze.

Per esempio, nei ruoli direzionali riguardano:

- il saper fare ordine nell'attività gestionale (pianificazione, analisi e soluzione dei problemi, decisione);
- il sistema dei rapporti interpersonali (comunicazione, negoziazione, collaborazione, conduzione di gruppo);
- il ruolo manageriale come responsabilità di gestione di risorse (organizzazione, leadership, motivazione, gestione del cambiamento).

Competenza

Insieme integrato di conoscenze, capacità operative ed esperienze, comportamenti o qualità personali che consentono di realizzare un prodotto/servizio al quale un cliente interno o esterno all'organizzazione/impresa, in cui si opera, attribuisce valore.

Comportamenti/attitudini

I *comportamenti* sono connessi al modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione (realizzazione, determinazione, autonomia), alla gestione delle relazioni organizzative (apertura, positività, affidabilità) e a una dimensione più soggettiva di sviluppo e crescita individuale (flessibilità al cambiamento, equilibrio, creatività).

Conoscenze

Le *conoscenze* fanno riferimento al sapere specifico richiesto dalla professione, alla cultura più generale e al sapere organizzativo inteso come contesto di sistemi e processi organizzativi entro cui si realizza l'attività.

Dizionario delle competenze

Un Dizionario delle competenze costituisce, al massimo livello possibile e utile, il “deposito” costantemente aggiornato delle competenze relative a un determinato “perimetro”. Si parla di “dizionario”, in quanto, come in un dizionario, ciascuna competenza risulta: denominata, descritta ed esplicitata in termini di conoscenze, abilità, valori/comportamenti.

Un dizionario, così strutturato, rappresenta il patrimonio di saperi o Know-how ovvero il perimetro di conoscenze dell'organizzazione presa in considerazione.

KPI (Key Performance Indicators)

Costituiscono il set di indicatori, ovvero gli standard, di performance che assicurano la realizzazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Sono pertanto strettamente legati all'esercizio delle competenze attese.

I KPI possono includere sia indicatori riferiti al processo, sia indicatori riferiti al prodotto/servizio reso.

Mentoring

È una relazione di supporto e guida in cui un mentore condivide le proprie esperienze e conoscenze con un individuo meno esperto (mentee). Il mentoring manageriale può essere utilizzato per fornire orientamento e supporto a manager in fase di sviluppo o nuovi nel loro ruolo.

Performance

È rappresentata dal livello, più o meno elevato, di esercizio di una o più competenze.

La misurabilità delle performance è resa possibile dall'attribuzione di indicatori ed indici di riferimento delle competenze. Portiamo un esempio concreto.

Processo

Serie ordinata di attività di lavoro mediante le quali, a partire da uno o più input, si realizza un prodotto per il quale un cliente, esterno o interno alla propria organizzazione/impresa, ne riconosce e ne attribuisce valore in quanto lo può utilizzare come prodotto finale o come input per un ulteriore processo.

Prodotto/servizio (o output)

Costituisce il risultato di un processo di lavoro (prodotto/output intermedio) o di più processi (prodotto/output finale). Il risultato di un processo può essere costituito da un risultato fisico tangibile (ad es.: l'automobile), in questo caso parleremo di un prodotto, oppure può essere un servizio.

Sia che si tratti un prodotto, sia di un servizio è possibile attribuirne un set di specifiche o caratteristiche quantitative, qualitative, di validità/durata temporale e quindi di prezzo di vendita o di acquisto.

Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni è il processo di valutazione delle abilità, delle competenze e delle prestazioni di un individuo sul lavoro. La formazione manageriale può includere l'apprendimento di tecniche di valutazione delle prestazioni per valutare e fornire feedback ai membri del team.

