

D.A. - Staff Cultura
d'Impresa e del
lavoro
Responsabile: Rita
Soriso
Coordinatore
Loredana **Fayer**



enne³
incubatore di impresa **novara**



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



Unione europea
Fondo sociale europeo

XII ciclo formativo 18 incontri: (ottobre 2013/giugno 2014)

Obiettivo: proporre e diffondere tra i giovani la cultura d'impresa

Mercoledì 19 Febbraio 2014 ore 9,30 – 13,00

Collegio Universitario Einaudi, sezione Mole- Via delle Rosine, 3

Il ruolo degli asset intangibili nella definizione della creatività e dell'innovazione in azienda

Relatori:

Maria Giuseppina Lucia (Docente Università degli Studi di Torino)

Maurizia Albanese (Formatrice e Psicologa)

Manuela Colombo (Dott.ssa in Economia e Management Internazionale)

Elisa Allasia (Dott.ssa in Economia aziendale)

Testimonianza imprenditoriale di:

Mirella Cristiano (docente presso Agenzia formativa ENAIP PIEMONTE)

Enrico Orru' (Amministratore - NOVISERVICE srl)

I relatori fanno parte del gruppo di ricerca InCreaSe.

Il laboratorio di ricerca InCreaSe si occupa di creatività e innovazione in
azienda, nel territorio, nella sanità e nelle relazioni di solidarietà.

Segreteria: Carmen Giordano

Tel. 011 6703078 - incubatore@unito.it

Sito web: www.unito.it alla voce: [servizi per gli studenti>orienta-lavoro](#)

con la collaborazione del **Collegio Einaudi**



Collegio
Universitario
Renato Einaudi
Torino, 1935

IL RUOLO DEGLI ASSET INTANGIBILI NELLA DEFINIZIONE DELLA CREATIVITÀ E INNOVAZIONE IN AZIENDA

IL CONTESTO TERRITORIALE PER L'INNOVAZIONE DI IMPRESA

Prof. Maria Giuseppina Lucia

Nell'organizzazione economica del terzo millennio l'impresa è obbligata a considerare con continuità i vantaggi competitivi perché opera in una complessità organizzativa nel tempo e nello spazio sconosciuta nella fase economica precedente, ossia l'epoca fordista. L'organizzazione produttiva fordista-taylorista era basata sulla realizzazione di economie di scala, economie di agglomerazione, alti salari, consumo di massa, standardizzazione (catena di montaggio), controllo dello stato. Ma la caratteristica che in questa prospettiva di analisi interessa sottolineare è la ripetitività e continuità della produzione e il rapporto di continuità del lavoratore con l'impresa dal suo ingresso nel mondo del lavoro fino alla conclusione della sua vita lavorativa.

In questo scenario l'innovazione non è considerata, come al giorno d'oggi, un fattore cruciale, bensì un **processo interno ed esclusivo delle grandi imprese**; un processo incorporato nei meccanismi stessi del capitalismo. In altri termini l'innovazione si realizza nel momento in cui la saturazione del mercato e l'aumento dei salari comprimono il livello di profitto dell'imprenditore obbligandolo a ricorrere a nuovi prodotti e processi per far fronte alla competizione .

Per quanto riguarda i rapporti dell'impresa con il territorio si deve segnalare che quest'ultimo è considerato semplicemente come una scelta localizzativa in funzione della sua dotazione di materie prime, come fornitore di manodopera, come mercato di sbocco. Tale organizzazione – separazione tra impresa e territorio - era garantita dalla grande impresa e dagli interventi dello stato; quest'ultimo si incaricava di controllare il mondo esterno all'impresa e di eliminare eventuali tensioni sociali con appositi ammortizzatori e di sostenere il consumo. Per parte sua l'impresa controllava l'ordine interno, eliminando tutto quanto proveniva dall'esterno o adattandolo alla serialità e alla standardizzazione del processo produttivo. Ma alla svolta degli anni settanta del ventesimo secolo un complesso di fattori di varia natura che hanno operato in stretta interdipendenza tra di loro, seppure svolgendo ora l'uno ora l'altro il ruolo predominante e incisivo hanno determinato il collasso dell'organizzazione fordista. I fattori di crisi del sistema fordista si possono schematizzare come segue: i) fattori economici: crisi dei profitti; ii) fattori sociali: saturazione del mercato; conflittualità sociale; iii) fattori politici: crisi del mercato energetico; iv) fattori tecnologici: nuova organizzazione spaziale delle imprese.

L'interazione di questi fattori ha determinato il passaggio a una nuova organizzazione economica e produttiva, considerata da taluni studiosi come una evoluzione della fase precedente, da altri, invece, come una vera e propria rottura con il passato. Non è il caso di approfondire tale dibattito. In sostanza esso porta a considerare l'affermarsi del processo di globalizzazione, da alcuni inteso come "evento rivoluzionario" (appunto rottura con il passato); da altri come processo evolutivo, ossia un processo che risale molto indietro nel tempo e che si è manifestato con caratteristiche diverse nelle varie epoche storiche. Pur assumendo questa tesi occorre precisare che naturalmente nella nostra fase storica il processo sostenuto da politiche liberiste (deregolamentazione:eliminazione

di regole e di confini politici per una maggiore efficienza del mercato) e da sviluppo delle tecnologie di comunicazione (ITC) e dei trasporti ha causato un cambiamento di portata sconvolgente nell'economia, nella società e in tutti gli aspetti della nostra quotidianità. Quindi alle trasformazioni quantitative (aumento dei flussi di commerci di beni e servizi; aumento dei flussi di capitali) si affiancano altri aspetti di natura *qualitativa*, e in particolare l'integrazione funzionale di attività economiche distribuite a livello internazionale (per cui i manufatti e i servizi prodotti esprimono un complesso insieme di legami in una catena di produzione che coinvolge numerosi paesi) e l'emergere di nuovi attori politici e regolamenti internazionali di portata tendenzialmente planetaria. In modo particolare all'ampliamento della scala di operatività mondiale corrisponde uno spostamento della competizione dal mercato nazionale al mercato mondiale.

Sono stati individuati e discussi in molte sedi i fattori che hanno svolto un ruolo fondamentale nel determinare questa riorganizzazione e trasformazione qualitativa dell'economia mondiale. Ciò che qui è più utile indicare è la crescente affermazione dell'economia della conoscenza, altrimenti nota come *knowledge structure*. Ed è ormai comprovato che la capacità di apprendere rappresenta il principale elemento alla base degli aumenti di produttività e di competitività delle imprese. La produzione, la distribuzione e lo scambio di conoscenze rappresentano oggi un elemento cruciale del sistema economico globale che si connota anche come economia dell'informazione, essendo l'informazione la risorsa cruciale, input e output applicabile ad altre attività. E' bene introdurre già la distinzione *l'informazione tacita* (che costituisce la dotazione di un determinato luogo, dotazione che si è costruita nel tempo attraverso saperi professionali tramandati tra le generazioni, competenze, reputazione, fiducia, difficilmente trasportabile altrove e fruibile perciò attraverso relazioni interpersonali) dall'*informazione codificata*, ossia l'informazione standardizzata accessibile e comprensibile da tutti che circola attraverso i mezzi di comunicazione. Occorre perciò considerare nel complesso scenario del terzo millennio il ruolo il contesto territoriale, il luogo dove informazione tacita e informazione codificata si incontrano, precisando che dalla loro combinazione e utilizzazione sono correlati i processi di innovazione.

Per comprendere le nuove relazioni tra impresa e territorio per l'attivazione di processi innovativi occorre introdurre alcune considerazioni sull'evoluzione del concetto di territorio che consente di rilevare la dimensione spaziale dell'innovazione (*innovazione place-based*) e cercare di capire come si può delimitare l'unità geografica di riferimento dell'impresa in un'organizzazione economica globalizzata di riferimento dell'impresa nello scenario dell'economia globalizzata.

Prima di avviare il discorso sull'evoluzione del concetto di territorio mi piace ricordare un racconto di Primo Levi che fa parte dell'opera *Il sistema periodico*. Ognuno dei testi contenuti nell'opera fa riferimento a un elemento chimico (fino a comporre una sintesi della tavola periodica fissata nel 1869 dal chimico russo Mendeleev). Nel racconto intitolato *Piombo* (non è il caso di precisare che non era questa l'intenzione dello scrittore) ci si può ritrovare una metafora del processo di innovazione, segnatamente della sua dimensione geografica. Il protagonista del racconto è Rodmund, ultimo di una famiglia di cercatori ed esperti lavoratori del piombo. Varie vicende e la sua curiosità lo portano a viaggiare per il mondo e incontra un esperto lavoratore del vetro. L'incontro tra i due soggetti portatori di conoscenze diverse in un *determinato luogo* porta alla creazione di un'innovazione: lo specchio. In sostanza nel racconto possiamo riconoscere come l'innovazione nasce dalla conoscenza e dallo scambio di informazioni. In questa lettura metaforica del racconto riscontriamo anche l'importanza del luogo come vicinanza fisica per lo scambio di informazione e del fare insieme. La dimensione territoriale dell'innovazione è certamente più complessa ma la valenza metaforica che (arbitrariamente) abbiamo voluto attribuire al racconto *Piombo* è significativa del ruolo cruciale della conoscenza, della diffusione dell'informazione, della prossimità. Naturalmente, come vedremo anche il concetto di prossimità assume valenze diverse nell'organizzazione economica dei nostri giorni.

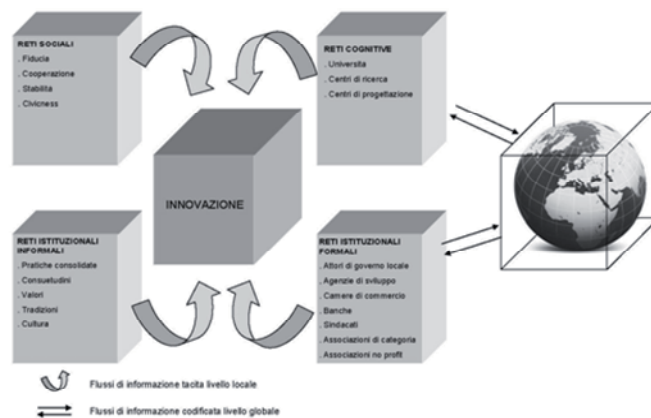
Al territorio, per lungo tempo considerato “supporto passivo” delle attività economiche gli viene riconosciuto dagli studiosi un ruolo “protagonista” capace di attrarre imprese e contribuire al loro sviluppo. Richiamando il concetto di “beni relazionali” introdotto da Storper (che corrisponde al capitale sociale e istituzionale), Dematteis considera il territorio come un’“infrastruttura connettiva”. Si potrebbero citare altre definizioni (per esempio Rullani definisce il territorio risorsa produttiva), ma in tutte le definizioni, pur provenienti da discipline differenti, il territorio perde la sua esclusiva connotazione fisica e diventa uno strumento concettuale di collegamento e connessione su base geografica, economica e sociale. Il territorio quindi è un *concetto relazionale e prodotto della storia*, “costruito e trasformato dall’evoluzione delle relazioni che si sono stabilite nel corso del tempo tra i membri della comunità ivi insediata, radicando *pratiche, conoscenze e saperi* difficilmente trasferibili altrove”.

Insieme all’evoluzione del concetto di territorio occorre richiamare anche l’evoluzione del concetto di innovazione a lungo interpretato, come si diceva, come un **processo interno ed esclusivo delle grandi imprese e correlato quasi soltanto alla consistenza degli investimenti in ricerca e sviluppo**. Negli ultimi decenni del ventesimo secolo, invece, gli studiosi rilevano il ruolo delle esternalità positive, comprovando che anche alcune tipologie di piccole e medie imprese sono dotate di potenziali capacità innovative proprio grazie a quei fattori forniti dal contesto territoriale di insediamento. In questa direzione di pensiero si sviluppano analisi che provvedono a formulare un concetto di innovazione come processo qualitativo, discontinuo e interattivo. L’enfasi scientifica sull’interazione è un evidente riconoscimento delle forme incrementali di innovazione rispetto a quelle radicali e del processo innovativo come incessante miglioramento tecnico assimilabile al concetto del *kaizen* giapponese, ossia del **perfezionamento continuo del proprio operato**. In altri termini, l’interazione non è più solamente correlata ai processi interni all’impresa e alle retroazioni positive che producono, bensì alle relazioni esterne con altre imprese, clienti, fornitori, strutture finanziarie, centri di ricerca e competitori, con il suo contesto territoriale. Ritorniamo alla individuazione del contesto territoriale di riferimento dell’impresa. nell’epoca della globalizzazione. Uno strumento utile è la nozione di *Sistema Territoriale Locale (SLoT)* elaborato nella geografia italiana da Giuseppe Dematteis e pensato non tanto come strumento concettuale ma come strumento operativo. Lo SLoT – basato sui principi della Teoria del sistema Generale – si può definire come un ambito territoriale i cui confini sono determinati dalla rete di relazioni degli attori locali di quel determinato spazio geografico e connesso con reti di attori dell’ambiente o degli ambienti esterni. La nozione di SLoT porta l’attenzione non solo e non tanto agli elementi materiali, ma agli elementi immateriali – gli asset intangibili – ossia alle reti di relazioni economiche, sociali, culturali, istituzionali. Tale network definisce i confini dell’unità territoriale di riferimento dell’impresa, confini che non sono limiti amministrativi (o addirittura neppure limiti politici). Si tratta, infatti, di un’unità geografica definita dal network di relazioni tra le reti locali e le reti globali che ognuna delle reti locali riesce ad agganciare. A ben vedere si tratta di una realtà non definita una volta per sempre, ma di una realtà dinamica, fluida, in continuo cambiamento. E’ quasi superfluo precisare che sono gli attori che costruiscono il *luogo* di intersezione di relazioni locali e globali dove si affrontano e si risolvono i problemi posti alle aziende dalla competizione globale.

La revisione del concetto di territorio e l'introduzione della nozione di SLoT obbliga anche ad una revisione del concetto di prossimità geografica. Prossimità geografica non significa più soltanto vicinanza fisica (anche se occorre precisare che rimane una precondizione necessaria ma non sufficiente) ma diventa *costruzione sociale*, determinata dalle relazioni che esistono fra i diversi attori economici e sociali, qualificandosi anche come *prossimità relazionale* tra imprese, ma anche tra imprese, fornitori, clienti, associazioni di categorie, forze sociali. Inoltre, le relazioni che il sistema locale stabilisce con altri sistemi a varie scale geografiche, facilitano alle imprese la fruizione della conoscenza codificata che circola nelle reti globali. La conoscenza tacita o implicita difficilmente opera in maniera indipendente dalla conoscenza codificata o esplicita e i processi innovativi sono strettamente correlati alle modalità di combinazione e di utilizzazione delle due categorie in questione. Per agevolare la comprensione di questi aspetti possiamo far riferimento alla figura che rappresenta il ruolo degli intangibili del territorio nella connessione tra network locali e network globali. Un'ultima osservazione per terminare. All'inizio di queste pagine è stata richiamata la teoria del sistema generale nella sua prima formulazione, ossia la concezione del sistema (ordine) e dell'ambiente esterno (disordine). In base agli studi di quel periodo storico il sistema (nel nostro caso l'impresa) era impegnato nel controllo degli input provenienti dall'ambiente o per ostacolarne l'ingresso nel sistema o per adattarli al sistema. Abbiamo accennato alla crisi dell'organizzazione fordista e quindi alla crisi degli strumenti di controllo del sistema dell'ambiente esterno. Con l'avvento della nuova organizzazione del sistema economico gli studiosi prendono avvio dalla affermazione che l'impresa non è un attore che opera in separata sede dal luogo di insediamento ma è essa stessa un elemento costitutivo dell'ambito geografici che ne consente il funzionamento. Ne consegue, nell'interpretazione sistemica del ruolo degli asset intangibili del territorio, una visione diversa da quella precedente. Non più, come sostiene Enzo Rullani, una demarcazione spaziale tra sistema (ordine) ed esterno (disordine). Al sistema, come si diceva era affidato il compito di ridurre la complessità dell'ambiente, "rimuovendola dal proprio orizzonte". Con i cambiamenti avvenuti nell'epoca post fordista, si è disgregato l'ordine garantito dalle grandi organizzazioni di impresa e dallo Stato. La complessità dell'ambiente non poteva più essere tenuta all'esterno del sistema, finalizzando l'ambiente ai bisogni del vivere e del lavorare.

L'impresa quindi deve affrontare la complessità dell'ambiente esterno perché la competizione non si gioca più nel mercato domestico ma sul mercato globale. Quindi non più impresa separata dall'ambiente esterno, ma un sistema formato da impresa e territorio con confini aperti e permeabili da cui le informazioni e le conoscenze fluiscono facilmente e dove (come si diceva) l'informazione tacita e quella codificata si combinano per attivare processi innovativi. Nella figura che qui di seguito si riporta è indicato il ruolo degli asset intangibili del territorio nella circolazione della conoscenza tacita e il ruolo di quegli attori capaci di agganciare l'informazione che circola nelle reti globali e integrarla alla conoscenza tacita sedimentata nel contesto territoriale di riferimento dell'impresa.

Figura 1. Il ruolo degli intangibili del territorio nella connessione tra network locali e network globali



Fonte: elaborazione autore

Bibliografia Essenziale

- Aiello G, Donvito R., Grazzini L. (2012), Network creativi, network innovativi e territorio , www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXIV/.../512
- Bramanti A.(1998) *From space to territory. Relational development and territorial competitiveness*. Paper presented at SMEs and districts: hybrid governance form, knowledge creation & technology transfer, Castellanza, 5-7 November hdrnet.org/.../48_From.space.to.territory.brama...
- Camagni R., Capello R. (2002 a cura di), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, F. Angeli, Milano.
- Capello R., Faggian A. (2005), *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, in *Regional Studies*, vol.39, n.1, pp 75-87
- Conti S. (2012), *I territori dell'economia. Fondamenti di geografia economica*, Utet, Torino.
- Dematteis G. (2005), *I sistemi territoriali in un'ottica evolucionista*, in Dematteis G., Governi F. (a cura di) *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello Slot*, Franco Angeli, Milano
- Dicken P. (2011), *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*, Guilford Press, New York
- Filipetti A, Archibugi D. (2010), *Innovation in times of crisis: National System of Innovation, structure and demand*, *Research Policy*, vol.40, pp.179-19
- Fischer M. M. (2001), *Innovation, knowledge creation and systems of innovation*, in *The Annals of Regional Science*, vol.35, 2001, pp.199-216
- Kirat T., Lung Y. (1999), *Innovation and proximity. Territories as loci of collective learning processes*, in *European Urban and Regional Studies*, n.6, pp.27-38
- Geography*, n.13
- Martin R.(2007), *Institutional approach in economic geography*, in Sheppard E., Barnes T.J., *A companion to economic geography*, Blackwell, Oxford, pp.77-112
- Marullo C., Perugi R. (2010), *High-tech e territorio. Il ruolo delle città' nelle dinamiche di localizzazione delle imprese ad alta tecnologia*, www.starnet.unioncamere.it/download.php?id=16
- Pilotto L.(a cura di) (2012), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna, Il Mulino

- Rota S. F. (2006), Il territorio come produttore di conoscenza. Reti e processi di apprendimento nelle politiche locali per lo sviluppo dell'innovazione, Tesi di dottorato in, "Pianificazione territoriale e sviluppo locale", ciclo XVIII, Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino, Torino.
- Rullani E. (2012), Complessità e sistemi incompiuti: l'innovazione che nasce dal confine tra ordine e disordine, Postfazioni al volume *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna, Il Mulino
- Salone C. (2012), *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Utet, Torino
- Santagata W. (2009), *Libro Bianco sulla Creatività. Per un Modello Italiano di Sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano
- Torre, A. (2009), Retour sur la notion de proximité géographique, *Géographie, Économie, Société*, n.11, pp

Il ruolo degli asset intangibili nella definizione della creatività e dell'innovazione in azienda

**La formazione:
strumento di crescita e innovazione**

Dott.sa Maurizia Albanese

Mercoledì 19 Febbraio 2014

ALCUNI DATI

OSSERVATORIO PERMANENTE SULLA MICRO E PICCOLA IMPRESA MILANESE (Altis 2006) : evidenza come l'89% del campione di imprese considerate percepisce la formazione del personale come un investimento.

Seconda indagine “Le politiche di formazione delle grandi imprese in Italia” (Isfol 2008): la formazione produce un aumento della produttività: gli studiosi ipotizzano che un incremento del 10% delle ore di formazione generi un aumento di circa 7900 euro per lavoratore.

Ma per la maggior parte delle imprese la formazione non assicura un miglioramento della competitività soprattutto per due motivi:

- discontinuità nel tempo,
- aree di intervento che non costituiscono una reale priorità strategica dell'azienda (molta formazione –dato assolutamente molto positivo – si concentra nell'area della sicurezza, molto meno nella ricerca e sviluppo).

CAMBIAMENTO

CAMBIAMENTO E APERTURA AL NUOVO GENERANO RESISTENZE
(Blandino e Granieri 1995)



La mancanza è il grembo da cui nasce quello che prima non era mai
stato (Pagliarani 2003),



CAPACITÀ NEGATIVA (Lanzara 1993)

Capacità di stare in uno stato di mancanza e di incertezza, monitorando e sostenendo l'emersione di elementi creativi, facendosi custode di quello spazio relazionale che è lo spazio generativo del nuovo.

La formazione deve essere capace di ascoltare non solo i bisogni dichiarati, ma anche quelli latenti, riuscendo così a restare in contatto con gli aspetti relazionali ed affettivi presenti nel contesto lavorativo (Tartaglia 1998).

FORMAZIONE E CREATIVITA'

La creatività è connessa a bassi livelli di INIBIZIONE LATENTE ([Carson SH, Peterson JB, Higgins DM, 2003](#))



FORMATORI come FACILITATORI: : elaborazione dell'esperienza



LA CREATIVITÀ È LA RISPOSTA CHE APRE", Carotenuto (1991) : saper coniugare desiderio di scoperta con realizzazione della stessa



Risposta che genera domande.

Cinque (2010) sostiene che coloro che sanno pensare creativamente riescono a risolvere problemi esistenti, o riescono a riconoscere e risolvere nuovi problemi e ad aprire nuovi orizzonti.

FORMAZIONE E INNOVAZIONE

1. APPRENDIMENTO

Uno degli elementi più importanti 'innovazione è l'apprendimento (De Maio, Vignali 2005): non è importante aumentare la quantità di informazioni, ma la disponibilità ad apprendere.

2. PROSSIMITÀ

Il successo sembra connesso alla prossimità, anche fisica, con la comunità in cui operano.



Cultura aziendale capace di generare rapporti duraturi e di fiducia.



Legame come vincolo e RISORSA: bisogno dell'altro non come limite e mancanza ma come valore aggiunto

BIBLIOGRAFIA

- Blandino G., Granieri B. “*La disponibilità ad apprendere*” Cortina, Milano 1995
- Cinque M. “*La creatività come innovazione personale: teorie e prospettive educative*” Giornale Italiano della Ricerca Educativa III- 2-Dicembre 2010
- ([Carson SH](#), [Peterson JB](#), [Higgins DM](#), [Carson SH](#), [Peterson JB](#), [Higgins DM](#). (2003) *Decreased latent inhibition is associated with increased creative achievement in high-functioning individual*, in [Journal of Personality and Social Psychology](#), 2003.
- De Maio A., Vignali R. “*Impresa è innovazione*” Atlantide, 4-2005.
<http://www.sussidiarieta.net/files/Pdf/042005/De%20Maio.pdf>
- Donaddio M. “*Cultura d'impresa: se ne parla, ma pochi sanno che cosa sia*”, Ilsole24ore - 2007
[#](http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/03/cultura-impresa.shtml?uuid)
- Fenoglio M.T., Albanese M., “*Il punto di vita psicologico*”, in “*Storie di ordinaria disoccupazione*” Ega, Torino 2004.

BIBLIOGRAFIA segue

- Gougelin P. et al. “*La formazione psicosociale nelle organizzazioni*” Isedi, Milano, 1972
- G. Lanzara , “*Capacità negativa*” Il Mulino, Bologna 1993.
- Lazarini G. “*L’asset intangibile dell’azienda.*” Gruppo24ore, Milano 2010
- NORMAPME “*Guida sulla Responsabilità Sociale d’Impresa*” luglio 2011
- “*Piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale d’impresa 2012-2014*” a cura di Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Ministero dello Sviluppo Economico
- Quaglino G.P., Carrozi G.P. “*Il processo di formazione*” Angeli, Milano 1981
- Saxenian A. L. “*The Origins and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley.*” Research Policy, 20 - 1991.
- Tartaglia F. “*Affetti e management*” Utet, Torino 1998
- <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Economia%20e%20Lavoro/2007/03/cultura-impresa.shtml?uuid&>

Il contributo del Non Profit alla produzione di creatività ed innovazione in azienda



Dott.ssa Manuela Colombero

19 febbraio 2014

Il terzo settore in Italia

- ✓ 221.412 istituzioni;
- ✓ circa 629.412 lavoratori retribuiti (3,3% dell'occupazione nazionale);
- ✓ 3.345.021 persone coinvolte in veste di volontari;
- ✓ quasi 38 miliardi di euro di entrate (oltre il 3,3% del Pil)
- ✓ Attività in tutti i settori della vita quotidiana della collettività.

IL NON PROFIT

è

*una realtà produttiva
nella quale la dimensione economica
non è il fine,
ma è il mezzo che consente
il perseguimento del bene comune
attraverso la produzione
di beni relazionali.*

NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

*«ciò che più conta oggi
nella competizione globale non è tanto la
disponibilità di materie prime, quanto
la disponibilità di capitale umano, di idee e
di capacità innovativa».*

*« la creatività umana
è la fonte del vantaggio competitivo»*



*Richard Florida
(The Rise of the Creative Class)*

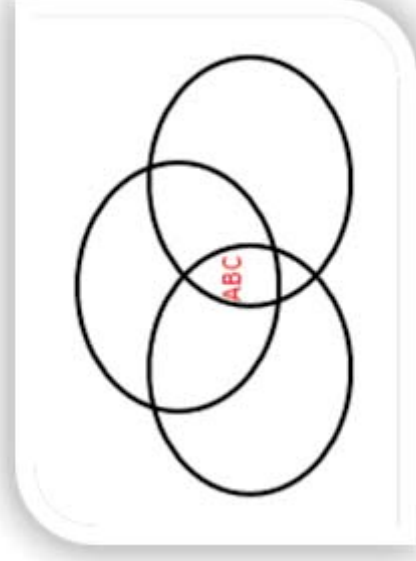
ECOSISTEMA IDEALE



- Tolleranza
- Promozione, stimolo dell'espressione potenzialità personali
- Soddisfazione, fidelizzazione, motivazione

CENTRALITÀ DELLA PERSONA

AREA ABC



AZIENDA E TERRITORIO

L'azienda
come agente di un
BENESSERE SOCIALE COLLETTIVO
nel territorio

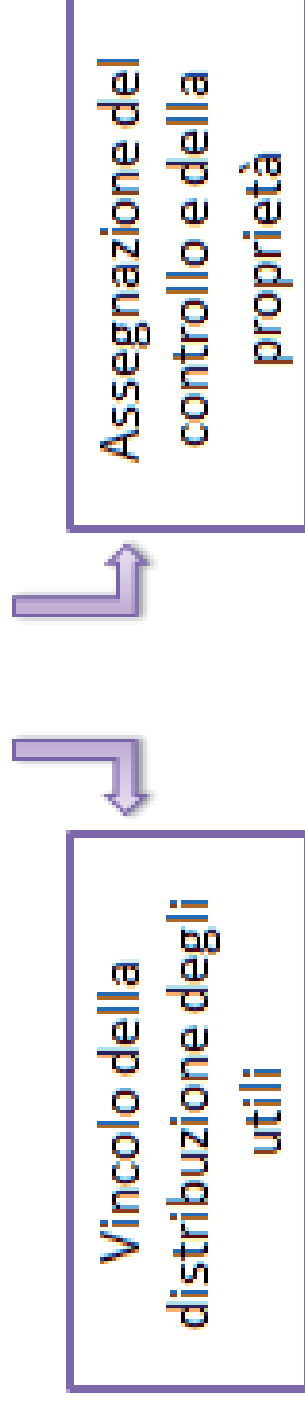
ENTRA IN GIOCO

IL NON PROFIT



Elaborazione di programmi di sviluppo partecipati di lungo termine

IL NON PROFIT



ENTRA IN GIOCO IL NON PROFIT



“Fabbrica” naturale/spontanea di beni intangibili

Capitale
Umano



Capitale
Relazionale

Capitale
Organizzativo

IL NON PROFIT



Capitale Umano

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

è *molto importante* per le organizzazioni del privato sociale:

- per la natura dei servizi offerti
- per il loro aspetto **MULTISTAKEHOLDER**

è *molto complessa*

- per l'eterogeneità delle persone coinvolte
- giusto equilibrio fra **MOTIVAZIONI INTRINSECHI**
incentivi monetari



IL NON PROFIT



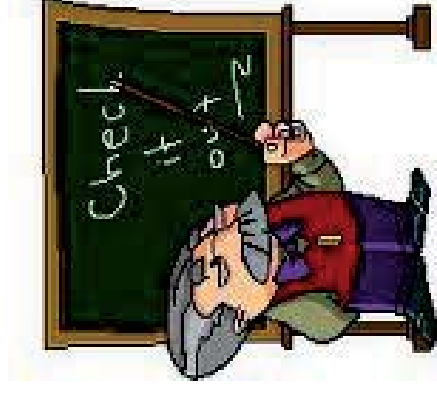
Capitale Umano

- È necessario prestare attenzione:
- ✓ alla fase di reclutamento/selezione
 - ✓ all'importanza della formazione



Contributi del non profit..

- Il rapporto con la persona (consumatore – dipendente);



IL NON PROFIT



Capitale
Organizzativo

- Assenza di logiche eccessivamente gerarchiche e burocratiche;
- Mission focused organization

CREATIVITÀ ORGANIZZATIVA



IL NON PROFIT

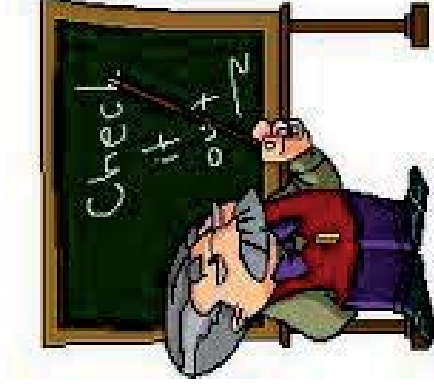


Capitale
Organizzativo

- ✓ Il clima relazionale positivo fondato sulla fiducia e sulla reciprocità
- ✓ Un management partecipato

Contributi del non profit..

- Spostare il focus dal processo alla mission;
- Lean organization;
- Propensione al cambiamento;
- Creazione di un clima di empatia
condivisione.



IL NON PROFIT



**Capitale
Relazionale**

*Il non profit un attore privilegiato nella
creazione di beni relazionali
e di capitale sociale*

IL NON PROFIT



**Capitale
Relazionale**

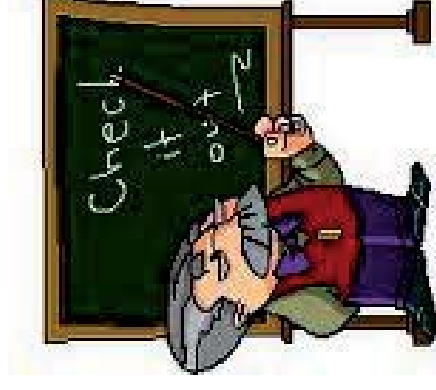
Di fronte l'INARIDIMENTO DELLE RELAZIONI

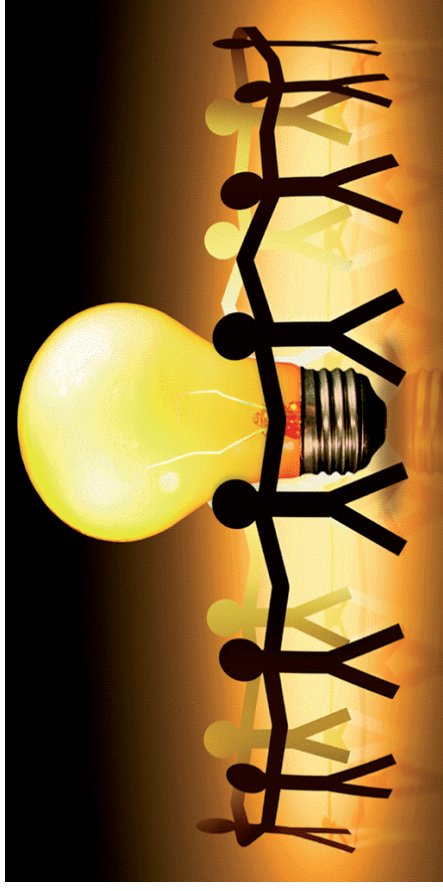
si riscontra la necessità di

RIVITALIZZARE I LEGAMI SOCIALI

Contributi del non profit..

- I valori fondanti: rispetto verso l'altro e orientamento al bene comune;
- Stimolo alle relazioni interpersonali;
- Creazione di un ambiente cooperativo e di reciprocità.





IL TERZO SETTORE COME INFRASTRUTTURA ECONOMICA AD ELEVATO CONTENUTO VALORIALE

Le organizzazioni non profit possono contribuire direttamente allo sviluppo tramite la produzione di beni di interesse collettivo ed indirettamente grazie alla capacità di rafforzare il tessuto sociale e creare capitale sociale

UNA BUONA SINERGIA
FRA PROFIT E NON PROFIT
PUÒ COSTITUIRE LA RISPOSTA IN TEMPO DI
CRISI





That's all Folks!

Grazie per l'attenzione!

Patrimonio strategico e creatività

Elisa Allasia

Torino 19/02/2014

Dynamic Capabilities

- Capacità dell'impresa di mantenere e sostenere il vantaggio competitivo
- Dynamic: rinnovare le competenze per essere in sintonia con i cambiamenti ambientali
- Capabilities: abilità del management di ridefinire e integrare risorse conoscenze per implementare il patrimonio di competenze

Organizational Capability

Insieme di routine che consente all'impresa di produrre nuove competenze distintive o modi innovativi di utilizzare le risorse e competenze per ottenere specifici risultati facendo ricorso a opzioni alternative

Routine: comportamento appreso e in parte fondato sulla conoscenza tacita e sull'obiettivo specifico

Identificazione organizzativa

- Processo per cui un individuo, nel prendere una decisione, valuta le diverse alternative a seconda delle conseguenze che esse possono avere sul gruppo con cui egli si identifica
- Riconoscimento di un legame cognitivo che si evidenzia nel momento in cui si ravviva, nella propria immagine di sé, alcuni degli stessi attributi che egli riferisce all'organizzazione

Clima aziendale

- Agevolazione dei cambiamenti degli atteggiamenti, del modo di lavorare
- Strumento di coinvolgimento
- Strumento di sensibilizzazione per i manager

Creatività

Capacità di produrre un “qualcosa” di utile e nuovo.

Le capacità creative di un individuo sono funzione della sua capacità intellettuale, dalle conoscenze che possiede, dalla sua forma mentis, della personalità e della motivazione che lo ispirano, nonché dall’ambiente che lo circonda

Metodi di incentivazione della creatività

- Cassetta dei suggerimenti (Honda)
- Post-it su bacheca (SKF)
- Programmi di training creativo (INTEL, MOTOROLA)



Problema 1

Un uomo in una certa cittadina degli USA
sposò 20 donne della stessa città. Tutte le
donne sono ancora in vita, nessuna ha
divorziato, l'uomo non è né un prete, né un
Mormone, né un Mussulmano, eppure
l'uomo non ha infranto nessuna legge.

Com'è possibile?

Problema 2

Ieri, quando sono andato a dormire, ho spento la luce e poi sono entrato nel letto. Il mio letto è posizionato a 5 metri dall'interruttore della luce, eppure sono entrato nel letto prima che la camera fosse al buio.

Com'è possibile?

Innovazione

Il pensiero creativo organizzato, l'innovazione, è il risultato della creatività in una cultura organizzativa appropriata. Ed è questa cultura d'impresa quella che stimola e accoglie, attraverso le tecniche creative, le possibilità per lo sviluppo delle abilità creative personali e di gruppo.

Motivazione

La motivazione è alla base di molti elementi che creano valore:

- Agisce sulle scelte individuali e sull'impegno
- Spinge alla ricerca di successo
- E' alla base della competenza
- Ha un ruolo decisivo nella creatività



Empowerment

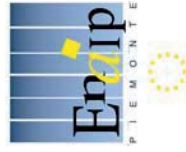
Strumento per far sì che, distribuendo il potere all'interno dell'organizzazione, ogni persona sia in grado di esternare la propria conoscenza tacita data dal bagaglio di esperienza della singola persona nel risolvere autonomamente le problematiche quotidiane all'interno dell'azienda.

Governare con gli Intangibles

E' quindi possibile farlo?

Non solo è possibile farlo ma una gestione che tenga conto degli intangible assets potrà contare su maggiori vantaggi competitivi per affrontare le crisi di mercato.

Occorre però pensate agli intengibile assets come a qualunque altro bene aziendale ed essere consapevoli degli elementi che aumentano il loro valore di quelli che li svalutano.



EN.A.I.P. PIEMONTE ENTE ACLI ISTRUZIONE PROFESSIONALE

17 centri

(6 a Torino e interland)

Che **Ogni anno**

Erogano circa **500 corsi**

Per **200.000 ore** di formazione

A **6500 utenti**

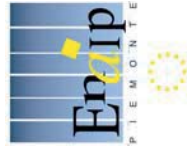
Con **360 dipendenti**

E con **1000 consulenti**

Collaborando con **3000**

aziende/anno, per la realizzazione di stage e tirocini





En.A.I.P. Piemonte

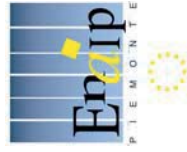
Organizzazione

Direzione generale (Torino): Coordinamento centrale attività e servizi gen.

Linee / attività	Servizi centralizzati:
Coordinamento e pianificazione Attività, Obbligo, MDL, ITS, Master Progetti Internazionali Servizi per le Imprese Orientamento Politiche sociali	Amministrativi di supporto, controllo, contabilità, rendicontazione Logistico Informativo Comunicazione Analisi - Qualità - Accreditamento

Centri di Servizi Formativi (CSF): Erogazione della formazione: Figure

Direttore di CSF
Responsabili di processo
Docenti - Esperti
Tutor - Orientatori
Promotori di centro
Referente Pari Opportunità



ATTIVITA' En-A.I.P. Piemonte NEL CAMPO DELLA FORMAZIONE SUL TERRITORIO

MERCATO DEL LAVORO -

UTENTI PREVALENTEMENTE DISOCCUPATI
GIOVANI > 18 ANNI E ADULTI

OBBLIGO DI ISTRUZIONE -

GIOVANI 15 – 16 ANNI

FORMAZIONE CONTINUA INDIVIDUALE -

UTENTI PREVALENTEMENTE OCCUPATI

APPRENDISTATO -

UTENTI ASSUNTI CON CONTRATTO DI
APPRENDISTATO

DIRETTIVE OCCUPATI -

AD INIZIATIVA AZIENDALE

FONDI INTER PROFESSIONALI -

AD INIZIATIVA AZIENDALE

PROGETTO CRISI -

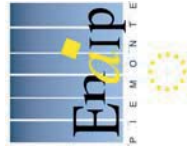
DIPENDENTI DI IMPRESE IN DIFFICOLTA'
IN CASSA INTEGRAZIONE IN DEROGA

DIRETTIVA MASTER -

LAUREATI (CON UNIVERSITA')

DIRETTIVA IFTS – POLI I.T.S.

PREVALENTEMENTE DIPLOMATI



MERCATO DEL LAVORO

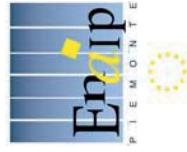
Campi di attività

Tecnici specialistici

Es.: Informatici, Amministrazione, CAD, Automazione industriale, Logistica, Marketing, Sicurezza e Ambiente, Turismo

Operatori qualificati

Es.: Installatori di impianti, Amministrazione PMI, CAD, Automazione industriale, Magazzino e Logistica, Vendite e Marketing, Meccanici d'officina, Ristorazione Socio-assistenziale-educativo



MERCATO DEL LAVORO

Campi di attività

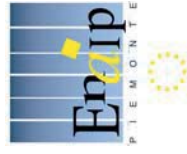
Patenti di mestiere, abilitazioni professionali,

Approfondimenti

Es.: Patenti per Termoidraulici, Bruciatoristi, caldaisti,
Approfondimenti CAD, CNC, Informatico, Amministrativo –
Contabile, Vendite, Comunicazione
Abilitazioni in campo turistico, Certificazione energetica

Formazione per disabili e fasce deboli

Formazione per immigrati



OBBLIGO DI ISTRUZIONE*

Campi di attività

ACCONCIATORI

ESTETISTI

TERMOIDRAULICI

MECCANICI AUTO

MECCANICI D'OFFICINA

ELETTRICISTI

GRAFICI

AMMINISTRATIVI SEGRETARIALI

AMMINISTRATIVI ADDETTI ALLA PROMOZIONE E ACCOGLIENZA

AMMINISTRATIVI SETTORE TURISTICO

AMMINISTRATIVI DELLE STRUTTURE RICETTIVE

ADDETTI ALLA RISTORAZIONE

ADDETTI VENDITE

* I percorsi sono biennali o triennali. Attivato in via sperimentale anche il quarto anno

PROPOSTA PEDAGOGICA **Pedagogia Cooperativa**

PROGETTO OPERATIVO



OBIETTIVI DIDATTICI E NON

(Rapporti con le famiglie
relazioni con il territorio)



PIANO FORMATIVO

(équipe didattica: docenti, tutor, coordinatori)



COMPITO

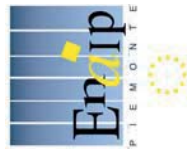
PERSONALIZZAZIONE

COINVOLGIMENTO ALLIEVI

RESPONSABILIZZAZIONE

DIFFERENZIAMENTO modalita' didattiche





FORMAZIONE CONTINUA INDIVIDUALE

Campi di attività

Corsi brevi (16-200 ore)

LINGUE

INFORMATICA

INFORMATICA INDUSTRIALE

COMUNICAZIONE

AMMINISTRAZIONE D'UFFICIO

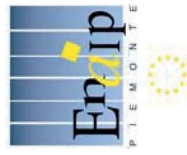
RISTORAZIONE

ORGANIZZAZIONE DI EVENTI

ESTETICA

WEB

GRAFICA DIGITALE



APPRENDISTATO

Campi di attività

FORMAZIONE DI BASE E TRASVERSALE

SICUREZZA

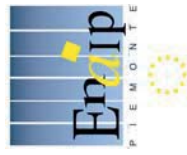
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

COMUNICAZIONE

INFORMATICA

FORMAZIONE SPECIALISTICA

MONITORAGGIO SULLA FORMAZIONE IN IMPRESA



PROGETTO CRISI

Campi di attività

ORIENTAMENTO

DI GRUPPO

INDIVIDUALE

FORMAZIONE SPECIALISTICA

PICCOLI GRUPPI

CLASSI

LINGUE

INFORMATICA

INFORMATICA INDUSTRIALE

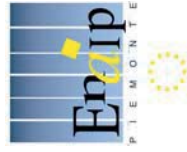
COMUNICAZIONE

AMMINISTRAZIONE D'UFFICIO

RISTORAZIONE

ORGANIZZAZIONE DI EVENTI

MANUTENZIONE VERDE, ECC



ITS - IFTS

Campi di attività

TECNICO SUPERIORE DI PRODUZIONE E POST-PRODUZIONE PER IL CINEMA E IL VIDEO - Torino

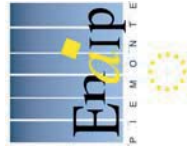
TECNICO SUPERIORE PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI VOLI COMMERCIALI Torino

TECNICO SUPERIORE DELLA MECCATRONICA PER LA PRODUZIONE INDUSTRIALE - Novara

TECNICO SUPERIORE PER IL DISEGNO INDUSTRIALE E LA GESTIONE DEL PRODOTTO - Novara

TECNICO SUPERIORE PER LA MANUTENZIONE DEGLI AEROMOBILI – Novara e Torino

Partner: Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro – Politecnico di Torino – Sagat (Aeroporto Caselle) – Istituti Tecnici - Altri



MASTER

Campi di attività

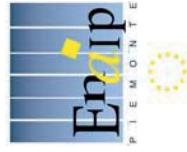
MASTER IN PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI CULTURALI - Oleggio

MASTER IN EDUCATIONAL MANAGEMENT PER L'ARTE CONTEMPORANEA - Torino

MASTER IN MEDIAZIONE E PROMOZIONE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE -
Torino

MASTER IN INFORMAZIONE, NEW MEDIA E COMUNICAZIONE PLURIMEDIALE D'IMPRESA -
Torino

Partner: Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro – VERCELLI –
NOVARA – Fondazione Castello di Rivoli - Altri



COOPERAZIONE INTERNAZIONALE 1

Campi di attività

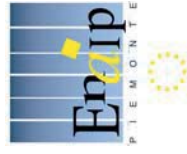
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE DI **COOPERAZIONE INTERNAZIONALE** ATTRAVERSO AZIONI IN FAVORE DI PAESI TERZI, PER SVILUPPARE LA FORMAZIONE PROFESSIONALE E LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO. ENAIP PIEMONTE HA PARTECIPATO E PARTECIPA, COME PROMOTORE O PARTNER, A PROGETTI IN :

SENEGAL , RDC, BENIN, MAROCCO, BURUNDI

SENEGAL: NEL QUADRO DEI PROGETTI PROMOSSI DALLA REGIONE PIEMONTE ENAIP HA SEGUITO LA CREAZIONE E ACCOMPAGNA IL RINFORZO OPERATIVO DEL CENTRO CEFAM DI LOUGA ATTRAVERSO MOLTEPLICI INIZIATIVE.

REPUBBLICA DEMOCRATICA DEL CONGO:

PROGETTI PROMOSSI DALLA PROVINCIA DI TORINO PER IL RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE DEI FORMATORI E DELL'OFFERTA FORMATIVA DELL'INPP DI KINSHASA



COOPERAZIONE INTERNAZIONALE 2

Campi di attività

BENIN:

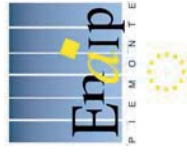
INTERVENTI TESI AL MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI SOCIO-ECONOMICHE DELLE POPOLAZIONI VULNERABILI PARTICOLARMENTE RIVOLTI A DONNE E BAMBINI IN DIFFICOLTÀ.

MAROCCO:

PERCORSI DI FORMAZIONE E PROGETTI PER IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRASSI NEL CAMPO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE.

BURUNDI:

IL PROGETTO AMAHORO HA PERMESSO LA CREAZIONE DI UN CENTRO DI AGGREGAZIONE DEI GIOVANI, LA REALIZZAZIONE DI PERCORSI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE E L'INSTALLAZIONE DI PANNELLI FOTOVOLTAICI PER L'ALIMENTAZIONE DEL CENTRO DI FORMAZIONE DI BURURI.



PROGETTI EUROPEI

Campi di attività

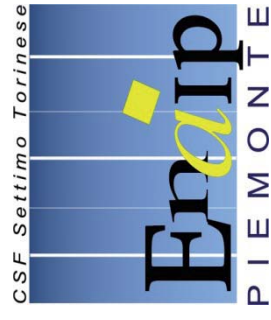
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE DI **MOBILITÀ TRANSAZIONALE** NEL QUADRO DEL PROGRAMMA LIFELONG LEARNING PER I SEGUENTI TARGET OBIETTIVO:

GIOVANI

DISPONIBILI SUL MERCATO DEL LAVORO IN EUROPA PER UNA ESPERIENZA DI FORMAZIONE E STAGE DI UNA DURATA DI 16 SETTIMANE FINALIZZATA ALL'ACQUISIZIONE DELLE COMPETENZE E AL MIGLIORAMENTO DELLE POTENZIALITÀ DI INSERIMENTO PROFESSIONALE A LIVELLO EUROPEO.

PROFESSIONISTI DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE IN EUROPA

PER UN'ESPERIENZA DI SCAMBI DI BUONE PRATICHE FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE IN PIEMONTE



La formazione come strumento di crescita e innovazione

Quando la formazione continua è un optional": criticità nella formazione oggi

- Il patrimonio di conoscenze di ogni lavoratore è un **fattore incrementabile** per innescare tale processo è importante che si verifichino alcune condizioni:
 - da parte dei **lavoratori** cultura di base sufficiente e volontà di recepire la formazione
 - da parte dell'**azienda** è necessario che ci sia capacità di ascolto, sostegno e volontà di valorizzare e trasferire le conoscenze acquisite dai suoi lavoratori all'interno della stessa

Organizzazioni nelle imprese italiane

- la maggior parte delle imprese italiane, si basa su organizzazioni rigide e lontane da modelli di learning organization, principalmente perché adottare tale strada non significa mettere in discussione solo i contributi dei lavoratori, ma soprattutto revisionare i vecchi **modelli** di organizzazione e leadership

Processo di cambiamento della struttura professionale in Italia

- La posizione italiana tende a differenziarsi da quella degli altri paesi europei per una minor **rapidità** nel processo di cambiamento della struttura professionale, poiché non è richiesto dalle aziende ai lavoratori di evolvere nella propria mansione né di aggiornare le proprie competenze.

Aumento dei livelli di scolarizzazione

- L'esigenza di un cambiamento nella struttura dell'**offerta** di lavoro è un fattore strategico per definire o ridefinire il posizionamento competitivo di un paese.

Raccomandazione 2006/962/CE del Parlamento europeo e del Consiglio (18/12/2006) sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente

il Consiglio dell'Unione Europea, ha messo al centro dell'attenzione la formazione indicandone tre **fasi** caratterizzanti:

- formazione iniziale
- formazione superiore e universitaria
- formazione continua

La formazione continua

Il maggior **limite** che vive attualmente l'Italia è rappresentato dalla formazione continua che necessita non solo di una pianificazione aziendale, ma di una stabile architettura di riferimento e fondi certi per poter funzionare.

- La formazione viene fatta nelle grandi aziende che stanziavano budget dedicati
- Le piccole e medie imprese fanno fare poca e discontinua formazione ai dipendenti.

La domanda delle imprese

- Le **richieste** delle aziende che pervengono negli ultimi anni, sono relative a giovani con diploma/laurea ed esperienza lavorativa, segno questo che le piccole e medie imprese attualmente non investono in formazione, non solo, ma che nella gestione aziendale hanno orizzonti limitati ad uno due anni.

La valorizzazione delle risorse umane

- Le aziende identificano nei giovani neo laureati il “difetto” di mancanza d’esperienza
- e viceversa identificano nei confronti dei giovani dotati dell’esperienza adatta al ruolo, un livello di studi non adeguato

le aziende propongono stage o tirocini a neo laureati, senza **remunerarli** adeguatamente, mentre ai giovani che offrono la propria esperienza non permettono la crescita professionale

Risultato:

- le aziende tentano di retribuire i lavoratori meno di quanto si meritino, con la sempre giustificabile difficoltà nel bilancio,
- non investono realmente nella formazione, se non nei casi in cui percepiscano dei finanziamenti,
- creano così un circolo vizioso, che **non valorizza mai le risorse umane**, né in termini economici, né motivazionali

La formazione continua è parte di una filiera stabile di aiuto

- non esiste una riforma organica del welfare che includa più aspetti parallelamente a sostegno delle persone nei periodi di non lavoro:
- sostegno al reddito
- servizio di orientamento
- servizio di riorientamento
- accompagnamento
- **formazione continua**

... Ritornando sull'organizzazione del lavoro

- Da interviste ai lavoratori in mobilità o in cassa integrazione in deroga condotte all'interno delle Agenzie Formative (tra cui l'ENAIIP di Settimo Torinese), emerge che la quasi totalità dei lavoratori dell'area produzione, non ha mai ricevuto formazione;
- una delle caratteristiche maggiormente apprezzate in questa tipologia di lavoratori erano e sono l'obbedienza verso una struttura gerarchica rigida, che prescrive procedure, impartisce compiti e non prevede la **partecipazione** dei lavoratori, né presta loro ascolto, nemmeno nei casi in cui abbiano accumulato saperi e competenze legati al loro ruolo e sarebbero in grado di adattarsi ad un modello organizzativo di tipo partecipativo

Le aziende virtuose

- la formazione e la valorizzazione del personale, essenziali per lo sviluppo di processo e di prodotto, non può prescindere da una **riorganizzazione** del modo di fare impresa e quindi anche della struttura organizzativa
- *“Partendo dalla punta dell'organigramma - che per me sono gli operai... ho inventato l'organigramma rotondo dove al centro stanno gli operai e noi siamo tutti in servizio sugli operai. Non sono mai riuscito a spiegarlo a Freudenberg. È un **organigramma rotondo** dove dentro c'è la fabbrica, quella vera e gli operai che sono al centro dell'organigramma. Attorno ci sono i servizi: HR, contabilità e questi si interfacciano in entrata e in uscita. **Non c'è la piramide, in poche parole**”*

Le sfide: nuovi modelli manageriali e

- Come si desume dagli ultimi rapporti annuali del Cnel, il confronto con gli altri Paesi avviene non solo sulla forza lavoro, ma anche sui **modelli manageriali** adottati.
- I nostri modelli risultano inadeguati al cambiamento e i dipendenti operano con un patrimonio di conoscenze obsoleto.
- Non è la cattiva volontà dei lavoratori a causare l'obsolescenza delle conoscenze e di conseguenza la mancanza d'innovazione e creatività, ma da un lato è il management inadeguato che vede la formazione ancora come una perdita di tempo piuttosto che un investimento, e dall'altro una riforma del mercato del lavoro concepita senza tener conto che la formazione continua è un fattore di sviluppo che va messo a sistema per tutti i lavoratori, con l'obiettivo di incrementare costantemente il patrimonio complessivo di conoscenze, permettendo contemporaneamente sia l'aggiornamento che la manutenzione delle competenze dei lavoratori più giovani nonché "l'invecchiamento attivo" dei lavoratori più maturi prossimi alla fuoriuscita per pensionamento.

I lavoratori maturi: peso o risorsa?

- I lavoratori maturi anzichè essere considerati una risorsa per la loro esperienza sono trattati come un peso, un **costo** dal quale liberarsi per sostituire il loro lavoro con quello di giovani con contratti a termine inevitabilmente meno costosi
- Con questa dinamica le aziende negli ultimi anni hanno "distrutto" posti di lavoro "distruggendo capitale umano" .

Quali proposte?

- filiera stabile di aiuto alle persone, comprensiva di formazione continua
- revisione di vecchi modelli di organizzazione e leadership
- diffusione di un modello organizzativo di tipo partecipativo

A TUTTI VOI

GRAZIE PER L'ASCOLTO!

ncv SERVICE

Gruppo
Posteitaliane **Postel** Partner

IL NOSTRO PERCORSO

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù



La Noviservice Srl fondata nel Febbraio 2003 è una società di elaborazione dati specializzata nell'offrire soluzioni software innovative, affidabili e di alto livello per aziende ed enti.

Grazie alla partnership con Postel SpA (Gruppo Poste Italiane) l'azienda ha raggiunto la leadership nel settore della sinergia tra postalizzazione ibrida, implementazione di software specifici e archiviazione ottica, consentendo ai clienti di affrontare, attraverso tecnologie integrate, le diverse esigenze legate alla gestione e trasmissione della documentazione aziendale.

L'azienda gestisce annualmente l'invio di circa 4 mln di documenti, con circa 547 clienti nel territorio di competenza di cui il 30/40 % costituito da Pubbliche Amministrazioni.

In qualità di agenzia Postel SpA, la Noviservice Srl ha ormai acquisito il monopolio in Sardegna e, nel Lazio e ha da poco aperto un ufficio a Bologna per entrare nel mercato dell'Emilia-Romagna.

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù

“Scegli il lavoro che ami e non lavorerai neppure
un giorno in tutta la tua vita”

Confucio

All'origine quindi c'era il desiderio di
diventare un imprenditore

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù

GLI STRUMENTI

La preparazione: studi economici e formazione permanente
Un incontro significativo: la persona che mi ha dato fiducia affidandomi il primo contratto di agenzia Postel

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù

Gli elementi strategici:

- un gruppo di lavoro affiatato, la cura del clima aziendale
- idee innovative
- la collaborazione con altri soggetti imprenditoriali

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù

Un gruppo di lavoro affiatato, la cura del clima aziendale:

Avendo iniziato come piccolissima impresa il clima nei primi anni era quello di una famiglia allargata, i primi dipendenti erano i miei amici e colleghi dell'Università. Crescendo il gruppo si è allargato (ora 30 dipendenti), ma l'attenzione a creare un clima di serenità e collaborazione è sempre rimasta.

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù

NOVI SERVICE

Gruppo
Posteitaliane
Postel Partner

Idee innovative:

Fin dall'inizio abbiamo scelto di investire in progetti di ricerca che ci consentissero di creare prodotti sempre nuovi. Per questi nostri progetti siamo stati più volte premiati a livello nazionale:



Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù



**La collaborazione con altri soggetti
imprenditoriali**

- Postel spa
- Sardegna Ricerche

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù



Prospettive future... internazionalizzazione!

Seminario Start Cup Piemonte

Torino 19 febbraio 2014

Enrico Orrù