

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA C1**TITOLO**

WEB CENTER: Diffusione di buone pratiche di benchmarking per le P.M.I. attraverso supporti (ob.3)

FASCICOLO 5**PROPONENTE**

Univ. Padova - Dip. Innov. Meccanica

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
- Industriali veneto SIAV scarl - Veneto innovazione spa		Friuli Venezia Giulia Liguria Lombardia Provincia Aut. di Trento Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si intende trasferire è stata sperimentata nell'ambito del progetto "Web Center – Centro regionale per la documentazione e l'animazione di Rete", finanziato all'interno dell'Iniziativa Comunitaria ADAPT BIS nelle annualità 1997-2000. L'obiettivo del progetto era la creazione di un centro telematico e multimediale collegato alle strutture di Confindustria provinciali, finalizzato all'erogazione di contenuti e nuovi servizi alle P.M.I. della Regione Veneto.

La sperimentazione, che ha coinvolto 100 piccole e medie imprese dei settori alimentare, meccanico ed informatico, ha consentito la diffusione di una metodologia di benchmarking volta ad implementare pratiche di autovalutazione e comparazione spesso carenti in molti contesti produttivi. La metodologia di benchmarking e i contenuti relativi alla cultura di impresa sono stati quindi veicolati su una struttura telematica appositamente progettata e realizzata. In tal modo l'intervento ha potuto agevolare lo sviluppo di professionalità in grado di utilizzare le nuove Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione per l'analisi e l'acquisizione di dati finalizzati a migliorare il potenziale competitivo commerciale dell'azienda di riferimento. Le risorse umane coinvolte, circa 400 tra quadri medio-alti e impiegati direttivi, hanno infatti acquisito competenze funzionali sia in riferimento al mantenimento della competitività all'interno delle aziende "pilota", sia rispetto alla loro crescita professionale anche in altri contesti.

In termini di prodotti realizzati WEB CENTER si è tradotto in un servizio innovativo di analisi comparativa di benchmarking in area *commerciale e comunicazione* che, attraverso una nuova figura professionale quale *l'animatore di rete*, ha ampliato le possibilità di fruire di un sistema di consultazione selettiva di informazioni, contenuti informativi e banche dati di facile utilizzo. I servizi informativi e di accompagnamento creati, come le reti locali rafforzate, hanno prodotto i loro benefici nel contesto veneto delle piccole e medie imprese anche oltre il ciclo di vita del progetto originario.

Per quanto riguarda l'impatto prodotto sui sistemi la buona prassi sperimentata è stata adottata stabilmente dal soggetto proponente ed è stata riprodotta in altri contesti territoriali. La metodologia di intervento è stata inoltre adottata da altri soggetti non coinvolti nella sperimentazione originaria, ad esempio dal management dei distretti industriali, ed è stata oggetto di raccomandazione da parte dei pubblici funzionari di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si propone di validare scientificamente la metodologia di benchmarking e di diffonderla con il supporto di strumenti "ad hoc" messi a disposizione di un vasto numero di utenti grazie alle tecnologie offerte dalla Società dell'informazione, intervenendo così in ambito di orientamento, consulenza e formazione. La valenza della buona prassi, da cui ne è scaturita la scelta di trasferirla interamente (nel modello organizzativo, nelle metodologie, strumenti, prodotti e procedure) risiede nella possibilità per le aziende di poter disporre di una metodologia e di uno strumento ripetibile nel tempo e utilizzabile in autogestione

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Il processo di trasferimento è stato realizzato dal Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale dell'Università di Padova, capofila dell'ATS costituita con Industriali Veneto SIAV (società di servizi del sistema confindustriale Veneto) e Veneto Innovazione S.p.A. (società di servizi per la promozione e lo sviluppo della ricerca applicata e dell'innovazione di processo nel sistema produttivo veneto). La partnership, costituitasi sulla base delle competenze dei componenti stessi, nonché della loro adesione alle reti locali, è stata coinvolta sia nella progettazione dell'intervento che nell'attività di divulgazione e disseminazione attraverso la partecipazione al Comitato di Pilotaggio e planning del progetto e a gruppi di lavoro informali.

I soggetti "bersaglio" del trasferimento sono le aziende, le amministrazioni regionali, in particolare gli Assessorati all'Industria e alla Formazione, i Comuni, le Università, i Parchi Scientifici e Tecnologici, gli organismi camerali. Rispetto al progetto iniziale, che prevedeva il coinvolgimento delle Regioni Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Liguria, Abruzzo, PA di Trento e Lazio, le attività realizzate hanno visto la partecipazione di due nuove regioni, il Piemonte e la Toscana e l'esclusione del contesto abruzzese. Soddisfacente anche il numero delle realtà aziendali coinvolte, 25 in tutto, di gran lunga superiore alla previsione progettuale (10 aziende).

ATTIVITÀ

La "disseminazione" ha richiesto un *riadattamento* della buona prassi originaria soltanto nell'ampliamento degli strumenti di rilevazione adottati, da aggiornare in termini temporali e da estendere ai nuovi soggetti coinvolti, nonché nella realizzazione di alcuni prodotti. Ad esempio l'elaborazione del "manuale buone pratiche" è stata finalizzata non soltanto all'utilizzo di una metodologia di analisi, ma anche ad incentivare i modelli formativi proposti. Il processo di trasferimento ha saputo dotarsi di modalità diverse a seconda della natura dei destinatari

individuati. Nei confronti dei soggetti istituzionali sono state privilegiate attività di tipo informativo quali seminari dedicati, incontri di apprendimento, visite presso le aziende che hanno preso parte alla sperimentazione originaria. Sono state previste, inoltre, attività miste di formazione, informazione e scambio per gli organismi erogatori del servizio nel proprio contesto territoriale. Più in dettaglio, il processo di trasferimento è articolato nelle seguenti attività:

Studi e ricerche L'attività era finalizzata alla rielaborazione del questionario e dei *tools* di *benchmarking* da utilizzare, all'individuazione delle aziende interessate alla fase di *testing* ed alla progettazione di strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati rilevati.

Accompagnamento e tutoraggio Sono state coinvolte 25 realtà aziendali di piccola e media dimensione sia per una prima fase di ritaratura degli strumenti che in una successiva fase di analisi che ha portato alla formulazione dei profili delle singole aziende e all'individuazione dei gap rispetto alle buone pratiche gestionali. Dopo aver individuato le possibili aree di miglioramento, è stato elaborato un Manuale di Buone Pratiche, quale strumento guida utile sia ai fini formativi che per l'impostazione di azioni di miglioramento continuo. Tale strumento è stato inviato a tutte le realtà coinvolte nel progetto.

Sensibilizzazione L'attività finalizzata alla diffusione degli strumenti e della metodologia di benchmarking si è articolata principalmente attraverso riunioni di adesione al progetto, la costituzione di reti locali e seminari informativi. Tra le azioni di sensibilizzazione si segnalano quelle rivolte ai distretto del legno di Venezia, il distretto dell'elettronica di Genova, quelli del marmo e del tessile della provincia di Frosinone.

Scambi Nell'ambito di detta attività è stata utilizzata la formazione congiunta di formatori e personale delle PMI e la realizzazione di workshop con esperti. Ciò ha permesso la definizione di una metodologia di validazione del questionario di ricerca, nonché una raccolta e analisi feedback utenti finali e professionals erogatori.

Monitoraggio e valutazione Detta attività, è consistita nella costruzione di un sistema web di monitoraggio e di condivisione delle informazioni per monitorare l'andamento delle diverse fasi di realizzazione del l'intervento

RISULTATI / PRODOTTI

L'intervento realizzato ha consentito l'implementazione della buona pratica originaria in 25 realtà aziendali e nelle amministrazioni pubbliche, Comuni, Province e Assessorati Regionali, del Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Liguria, Piemonte, Toscana, PA di Trento e Lazio.

Infine, sono stati realizzati i seguenti **prodotti**:

- Un manuale di Buone Pratiche gestionali
- Un CD-Rom
- Un sito web
- Un sistema di monitoraggio on-line su base web.