

I Quaderni di Clelia Consulting  
**La formazione nelle imprese**

Quaderno n. 1  
Dicembre 2015





## SOMMARIO

PREFAZIONE .....	3
PREMESSA.....	5
ABSTRACT.....	7
LE NUOVE PROSPETTIVE PER IL CONSULENTE- FORMATORE .....	9
CONCLUSIONI .....	11
I RISULTATI DELLA RICERCA .....	13
Breve introduzione alla ricerca .....	15
La metodologia .....	17
I bisogni delle aziende.....	19
Chi sono gli interlocutori delle aziende.....	21
Qual è la percezione delle aziende della consulenza? .....	23
Consulenza & formazione: quale rapporto intercorre? .....	25
Tematiche & metodologie.....	31
La percezione della formazione riconosciuta.....	35
Gli investimenti delle aziende nella formazione .....	37
Orizzonti: immaginare nuovi servizi.....	39

Gli strumenti..... 41

BIBLIOGRAFIA..... 53

## RINGRAZIAMENTI

Con questa iniziativa vogliamo ringraziare per primi i nostri genitori (Renzo Corradini, Maria Luisa Belligoli, Mario Tistarelli e Donatella Ragnini) per l'investimento che hanno fatto per trasformarci in Knowledge workers.

Un ringraziamento particolare a tutte le imprese artigiane che hanno collaborato con noi a questo lavoro sapendo quanto prezioso possa essere il tempo che ci hanno dedicato dovendolo togliere al lavoro di sempre.

Infine un grazie di cuore alla nostra amica e consulente Dott.ssa Francesca Gonnella per la pazienza e la professionalità che la contraddistingue nello svolgimento del lavoro e nell'aiuto costante ad entrambe.

*Maria Cristina Corradini & Fausta Tistarelli*



## PREFAZIONE

Fin dall'inizio di questa avventura, io e Fausta abbiamo pensato di collezionare la nostra esperienza lavorativa in una breve raccolta da poter condividere con tutti coloro che sono interessati al mondo della gestione aziendale globalmente inteso.

L'obiettivo è quello di rendere partecipi dell'esperienza lavorativa 'gli artigiani come noi' impegnati giorno e anche notte nel magico ed appassionante mondo della creazione e dello sviluppo d'impresa.

L'esperienza è una componente importante del sapere, poco codificabile ma fondamentale nel poter generare idee, soluzioni, contaminazioni dirette e/o indirette nella vita quotidiana. L'esempio operativo può diventare un elemento chiave per comprendere una metodologia scientifica, il suo adattamento alle diverse realtà e tipicità aziendali così come alla propria.

Così alla fine ci siamo decise ed abbiamo iniziato.

Ecco finalmente il numero 1 dei Quaderni di Clelia che speriamo possa essere il primo della nostra raccolta: quella di una vita lavorativa.

In un mondo tecnologico e digitale non a caso abbiamo scelto un termine 'vintage' *Quaderno*, per ricordare gli appunti sui quaderni utilizzati per sintetizzare le idee, le opportunità, le emozioni del vissuto quotidiano.

Il primo *Quaderno* è dedicato al 'tema dei temi': la Formazione.

Nel corso dell'anno 2015 Clelia Consulting, la nostra società, ha finanziato un progetto di ricerca sul tema. Un argomento difficile, apparentemente scontato ma che abbiamo voluto analizzare insieme alle 'nostre aziende artigiane' per capire da vicino l'evoluzione della domanda e della possibile offerta correlata.

I risultati sono stati sorprendenti.





## PREMESSA

La ricerca affronta il tema dei nessi tra formazione e consulenza esplorando i luoghi comuni, le percezioni, le potenzialità metodologiche dei due ambiti.

Nella prima parte la discussione teorica di ciò che è percepito come formazione e come consulenza si alterna alla presentazione di alcune esperienze formative che in realtà sono consulenziali e viceversa.

La seconda parte illustra invece alcune esperienze di formazione relative a questioni emergenti come la formazione on line, i grandi temi dello sviluppo marketing e commerciale, proponendo possibili percorsi e strumenti.

Il Quaderno è pensato per fornire spunti pratici anche ad aziende, consulenti ed associazioni d'impresa e nel contempo per introdurre gli studenti universitari al tema della formazione.



## ABSTRACT

Formazione e consulenza, teoria e pratica sono i grandi temi che volevamo indagare e comprendere attraverso il punto di vista oggettivo delle imprese.

Come scrivono gli autori Ferdinando Azzariti e Paolo Mazzon ne “Il valore della conoscenza” sul tema viviamo in un momento in cui *“La teoria persevera la strada e intensifica la spersonalizzazione del mondo rappresentato [...] con la difficoltà di raffigurare situazione imprenditoriali uniche, contesti di vita, significati e comunicazioni interpersonali’[....] la pratica si è in parte ricreduta sull’irrelevanza delle persone e dei contesti ed è oggi impegnata a riscoprire la qualità e le risorse delle persone a tutti i livelli’.*

Ciononostante lo sviluppo delle imprese richiede, fin da subito, servizi in cui azioni pratiche e rappresentazioni teoriche vadano di comune accordo dando voce ai protagonisti fondamentali nella produzione del valore d’impresa: le persone, la loro unicità, i loro contesti di vita, i loro desideri e significati.

In quest’ultima direzione i risultati della ricerca sono inequivocabili: il 77% delle aziende che hanno partecipato al rilevamento, ha parlato di ‘complementarietà’ delle due attività (formazione e consulenza), il 18% ne ha indicato l’inscindibilità e nessuno ha menzionato l’esclusività. La figura che meglio sintetizza la risposta a questa esigenza è ‘esperto del settore e della materia’, conosce in prima persona ciò che insegna e ha arricchito il suo sapere con applicazioni pratiche (il 77% delle aziende intervistate risponde in questo senso).

Da qui la figura del consulente-formatore (l’82 % delle aziende si esprime in tal senso) che deve ‘essere preparato’ ma anche avere ‘esperienza sul campo.’

E’ interessante comunque rilevare che laddove, nelle risposte, le due figure non coincidano (circa l’11%), è perché il consulente

viene riportato ad un 'consigliere aziendale' che indica percorsi possibili di sviluppo di impresa, mentre il formatore ha un ruolo finalizzato alla trasmissione delle competenze necessarie.

In coerenza con quanto indicato sopra, le imprese specificano anche le metodologie 'formative' da utilizzare fra cui emerge per il 70% la tecnica del training on the job per ricalcare l'esigenza di unire formazione teorica applicata al caso lavorativo attraverso il coach.

Ci sono altre indicazioni sull'offerta del servizio atteso: alcune nuove altre che riconducono ad un modello già in uso.

Degni di nota sono i temi: le imprese artigiane intervistate chiedono formazione sul controllo di gestione (68% dei casi), sulla strategie di marketing e commerciale (61% dei casi), sul ricambio generazionale (59% dei casi), sulla gestione del personale (59% dei casi); restano tuttavia distanziate l'innovazione tecnologica, lo sviluppo dei mercati esteri ( che si posizionano intorno al 40%) e l'aiuto nello sviluppo di prodotti ecosostenibili ed ecocompatibili (nel 30% dei casi).

Sorprendente è invece la risposta sull'esigenza di avere un elemento formale che attesti il percorso effettuato, una sorta di attestato anche se non riconosciuto ( il 71% delle aziende rispondono che è necessario averlo). Fra le motivazioni emergono sicuramente:

- l'esigenza dell'impresa di dar valore all'investimento effettuato anche nei confronti del discendente;
- il valore aggiunto se inserito nei curriculum e nei percorsi di sviluppo d'impresa;
- il valore comunicativo nei confronti della proattività dell'impresa.

## LE NUOVE PROSPETTIVE PER IL CONSULENTE- FORMATORE

Nonostante l'impiego di queste nuove figure risulti, almeno nell'accezione così delineata, mediamente rilevante (le imprese hanno dichiarato di investire fra i 5000 e i 10.000 euro medi l'anno), gli spunti che le imprese danno per delineare il nuovo servizio utile al loro sviluppo sono molto interessanti.

Di seguito la sintesi:

- nel 45% dei casi emerge l'esigenza di una proposta su misura e individuale;
- nel 36% un mix bilanciato tra lezione teorica in aula e affiancamento operativo;
- nel 34% un servizio on line (del tipo quesiti) da alternare fra un incontro e l'altro presso l'impresa;
- nel 34% un servizio che solleciti diversi temi/metodologie da poter trattare e inserire in azienda in modo da garantire una continuità di crescita e sviluppo. In questa direzione le imprese preferiscono avere come partners imprese di servizi piuttosto che singoli professionisti. Con questa risposta si va dunque a delineare un percorso che è un continuum con lo sviluppo d'impresa e che non riduce gli interventi a momenti temporali definiti e/o su temi specifici.



## CONCLUSIONI

Il gruppo delle imprese coinvolte nella ricerca si esprime a favore di un servizio in cui teoria e pratica, saper fare e saper essere, sono complementari. Un bel passo avanti da mettere in relazione con la trasformazione in corso delle aziende stesse che vedono impegnate la seconda e terza generazione (dal dopoguerra in poi) nella conduzione d'impresa.

L'iniziativa e l'intuito del singolo che tanto valore ha generato nel tempo, viene così affiancato da generazioni consapevoli dell'importanza della conoscenza teorica. Nelle migliori situazioni il connubio fra questi due mondi e due modi di interpretare l'impresa è capace di dare nuove e importanti prospettive aziendali; in altre è invece causa di conflitti che spesso mettono a repentaglio la vita stessa dell'impresa.

Il consulente-formatore, specularmente a questa ipotesi, ne rappresenta la sintesi e spesso deve convivere fra i due mondi. L'obiettivo del suo lavoro è duplice: da un lato non deve perdere il valore esperienziale accumulato nel tempo che tanto valore ha per l'impresa, dall'altro deve far traghettare l'impresa in un processo di cambiamento e di innovazione.

'Innovazione è far seguire a una nuova strategia un nuovo sistema di impresa e avere persone che spingono e sono disposte a farlo'.

La vera sfida di tutti noi artigiani passa da qui.





*Dedicato ai nostri figli  
Guido, Elena, Chiara, Filippo  
perché facciano della conoscenza una ricerca continua nella vita e  
nel lavoro*

## **IRISULTATI DELLA RICERCA**



## **Breve introduzione alla ricerca**

In questo capitolo entriamo nel vivo della ricerca condotta mostrando e analizzando passo dopo passo i dati che sono emersi attraverso i quesiti posti alle aziende e talvolta discutendoli.

Si parte con l'esposizione della metodologia utilizzata che introduce allo studio.

Ogni sottocapitolo è poi dedicato all'approfondimento di un aspetto specifico dei temi indagati (consulenza e formazione, teoria e pratica). Tale impostazione ci aiuta a seguire un ragionamento logico dall'inizio alla fine che consente di entrare molto nel dettaglio e di evidenziare correlazioni e contraddizioni.

Nella parte finale vengono infine mostrati gli strumenti operativi utilizzati.



## **La metodologia**

La ricerca è stata condotta su un campione di 45 aziende artigiane la maggior parte operanti in Toscana e nelle Regioni Lombardia, Veneto e Campania.

Queste regioni sono state selezionate in quanto fanno parte del mercato attuale e potenziale della nostra società.

I settori coinvolti sono: consulenza, arredamento, alimentare, agricoltura, calzaturiero, information technology, ambiente, sanità, servizi alle imprese, edilizia, meccanica, cosmetica, impiantistica, cibo e bevande, farmaceutica.

La metodologia utilizzata è quella dell'intervista telefonica e del questionario on line.

Le fasi di preparazione ed esecuzione della ricerca sono state le seguenti:

- selezione del campione
- redazione dello script di contatto e di presentazione della ricerca
- contatto con l'azienda e presentazione degli obiettivi della ricerca
- erogazione del questionario
- invio e monitoraggio della compilazione del questionario on line
- costruzione del data base
- analisi dei risultati.



## I bisogni delle aziende

Le parole chiave che gli imprenditori hanno associato ai propri bisogni sono controllo di gestione, crescita per obiettivi e internazionalizzazione.

Le aziende ha voglia di migliorare la propria gestione ma, probabilmente, alcune non sono ancora pronte ad andare incontro agli strumenti più innovativi legati al mondo del marketing sul web e del cambiamento.

Più della metà degli imprenditori (il 52%) hanno sottolineato che la loro priorità è il **controllo di gestione**.

Anche la **crescita per obiettivi** è molto gettonata tra i bisogni delle aziende ed ha raccolto il 43% dei consensi.

Molte aziende hanno indicato la necessità di guardare a nuovi mercati e di **internazionalizzarsi** (il 41%) ed altre di riorganizzarsi (34%). A pari merito con il 20% si sono collocati il social marketing ed il cambiamento.

**Tabella 1 - I bisogni delle aziende**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Controllo di gestione	52%
Crescita per obiettivi	43%
Internazionalizzazione	41%
Riorganizzazione	34%
Formazione	34%
Social marketing	20%
Cambiamento	20%

## **Appunti**

A series of horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a template for writing notes or an agenda.



## Chi sono gli interlocutori delle aziende

Innanzitutto, e come sempre, l'informazione gioca un ruolo fondamentale nel momento in cui si decide di usufruire o semplicemente di prendere in considerazione determinati servizi, siano essi consulenziali o formativi.

Chiedendo alle aziende se conoscono i fornitori presenti sul loro territorio abbiamo scoperto che una larga fetta non dispone delle informazioni necessarie a prendere decisioni corrette.

Nel dettaglio, la maggioranza degli intervistati, cioè il 66%, ha dichiarato di essere informato e di conoscere l'offerta di servizi presente sul territorio, mentre il 30% è disinformato, il 2% non è del tutto informato e un altro 2% si è astenuto dal rispondere.

**Tabella 2 - L'informazione sui servizi**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Sì	66%
No	30%
Non risponde	2%
Relativamente	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

### **A chi ha dichiarato di conoscere i fornitori abbiamo chiesto di indicarci i servizi presenti sul territorio.**

I rispondenti hanno dichiarato che **i servizi sono molteplici**, dalle risposte fornite si percepisce una frammentazione degli stessi che vengono erogati da:

- Camera di commercio
- Singoli professionisti,
- Associazioni di categoria,
- Società di consulenza private
- Agenzie formative indipendenti o collegate ad altri enti

**Ma chi eroga i servizi migliori?**

Chiedendo alle aziende chi a loro parere eroga i servizi migliori si è rilevato che la preferenza è decisamente orientata verso le **società di consulenza** che sono state indicate dal 50% dei rispondenti.

Anche i **servizi associativi** hanno raccolto ampio favore con il 39% dei voti.

Seguono i **professionisti** singoli con il 36%, i commercialisti con il 23%, i consulenti del lavoro con il 16% ed infine le Università con il 5%.

**Tabella 3 - I servizi migliori**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
I servizi associativi	39%
I professionisti singoli	36%
Le società di consulenza	50%
Le università	5%
I commercialisti	23%
I consulenti del lavoro	16%

**Appunti**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Qual è la percezione delle aziende della consulenza?

### Le aziende utilizzano la consulenza?

Pare proprio di sì!

Il 77% degli imprenditori nel corso della loro attività **ha utilizzato o utilizza tutt'ora servizi di consulenza aziendale**.

Il 3% ha precisato che vi ricorre solo in “alcuni casi”.

Il 20% invece ha dichiarato di non utilizzarla.

**Tabella 4: L'utilizzo dei servizi di consulenza**

Risposta	%
Sì	77%
No	20%
In alcuni casi	3%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

### Per quale motivo alcune aziende decidono di non utilizzarla?

Ecco, attraverso i “*verbatim*”, le motivazioni addotte:

- *per motivi economici*
- *perché utilizzano risorse interne (talvolta “arrangiandosi”)*
- *perché manca il tempo per valutare le proposte*
- *perché non se ne sente il bisogno*

### A chi ha risposto aver utilizzato i servizi di consulenza aziendale abbiamo chiesto di indicarci in quale area.

L'**organizzazione** ed il **controllo di gestione** sono stati indicati ai primi posti rispettivamente con il 43% ed il 41%, in linea con i bisogni dichiarati dalle aziende all'inizio della ricerca.

Segue la **formazione** indicata nel 30% dei casi.

**Strategia e Sviluppo commerciale** sono collocati a pari merito con il 20%, seguono **marketing, gestione del personale, gestione della produzione** con % inferiori come indicato nella tabella sottostante.

**Tabella 5 - Le aree di impiego della consulenza**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Organizzazione	43%
Controllo di gestione	41%
Formazione	32%
Strategia	20%
Sviluppo commerciale	20%
Marketing	16%
Gestione del personale	14%
Gestione della produzione	7%

### *Appunti*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Consulenza & formazione: quale rapporto intercorre?

Il 77% delle aziende ha parlato di **complementarità** delle due attività, il 18% invece ne ha indicato l'**inscindibilità**, il 2% ha risposto che non esiste una regola fissa ma che dipende dalle caratteristiche delle persone che erogano i servizi.

Nessuno ha menzionato l'esclusività che era stata proposta tra le opzioni.

**Tabella 6: Consulenza e Formazione**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Complementari	77%
Inscindibili	18%
Dipende dalla situazione e dalle caratteristiche delle persone che erogano i servizi	2%
Non risponde	3%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

### I casi in cui si utilizza la formazione

Abbiamo domandato agli intervistati quali sono i casi in cui ricorrono alla formazione.

Ognuno di noi ha un proprio modo di intendere la formazione, alcuni degli intervistati l'hanno legata espressamente all'aggettivo "obbligatoria", lasciando intendere che si limitano ad assolvere alle disposizioni di legge senza andare oltre, qualcuno l'ha identificata con l'acquisizione di competenze tecniche specifiche ma non mancano anche le risposte in cui viene associata alla **crescita** personale e di conseguenza dell'azienda stessa.

Al fine di preservare le sfumature delle affermazioni espone riportiamo di seguito i "verbatim" più significativi:

- *per gli argomenti specifici del settore: sicurezza, medicina del lavoro, alimentare*
- *per gli aggiornamenti al personale sulla legge 626*

- *solo dove ci sono obblighi di legge: mulettisti, primo soccorso, sicurezza*
- *dipende dall'esigenza del momento, per esempio ora puntiamo sull'internazionalizzazione*
- *per la formazione prevista dalla legge*
- *costantemente per l'aggiornamento del personale*
- *per i processi operativi*
- *per la formazione del personale tecnico*
- *faccio molta formazione interna, ho un ingegnere che ha lavorato sui processi, siamo passati da artigianale a non so bene ancora cosa*
- *nei casi di nuove assunzioni*
- *secondo necessità interne, ad esempio per l'avvio di una nuova linea di prodotto*
- *ultimante non l'ho utilizzata*
- *obbligatoria, tecniche di produzione, anni passati commerciale ma molto tempo fa*
- *quando ci si rende conto di carenze, può essere in tutte le aree*
- *sul commerciale e sul tecnico*
- *dove necessaria*
- *per ora non l'ho ancora utilizzata...*
- *settori fiscali e del lavoro*
- *normativa e software*
- *la formazione è fondamentale per rendere l'azienda consapevole su tutte le tematiche che non conosce o non gestisce direttamente, anche su quelle che poi saranno gestite dal consulente.*
- *solo ed esclusivamente per la formazione base dei dipendenti, secondo le normative di sicurezza e qualità. Formazione obbligatoria.*
- *per la crescita del personale che poi è legata alla crescita aziendale*
- *necessariamente per il continuo aggiornamento professionale*
- *sicurezza*
- *per novità riguardanti il nostro settore (Enti Locali) e per formazione di commerciali*
- *nel momento del bisogno.*
- *durante il cambio dei processi di produzione e all'integrazione di nuove mansioni non presenti in azienda.*
- *formazione tecnico amministrativa*
- *aggiornamento e miglioramento delle competenze*

- *faccio auto-formazione*
- *ogni qualvolta si propone un prodotto al cliente*
- *aggiornamento professionale*
- *non utilizzo formazione*
- *novità legislative; riassetto organizzativo*
- *formazione commerciale e marketing*
- *progettazione, ricerca e sviluppo*
- *aggiornamenti normativi*
- *corsi formazione lavoro: carrellisti, antincendio, pronto soccorso e altri*

### **Chi è il formatore agli occhi delle aziende?**

Il 77% delle aziende ha risposto che la formazione deve essere necessariamente erogata da un **esperto del settore**, che conosce in prima persona ciò che insegna.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, solo il 9% pensa che la figura ideale provenga dall'ambiente **universitario** luogo di insegnamento per eccellenza, e ciò significa che è attribuita molta importanza all'esperienza ed al vissuto professionale della risorsa.

Il 7% ha risposto «altro», il 5% non ha risposto alla domanda e il 2% ha invece fornito una soluzione alternativa, cioè che non esista una regola fissa.

**Tabella 7 - Il formatore per le aziende**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
E' un esperto del settore	77%
E' una persona di estrazione universitaria	9%
Altro	7%
Non risponde	5%
Dipende, non c'è una regola fissa	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

## Il formatore ed il consulente possono coincidere?

Abbiamo voluto indagare la percezione da parte delle aziende di queste due figure che spesso nella pratica coincidono nella stessa persona.

Abbiamo appurato che gli intervistati sono in larga parte d'accordo con questa visione rilevando altresì la presenza di una minoranza che distingue necessariamente la professione del consulente da quella del formatore.

Per l'82% dei rispondenti la risposta è affermativa, per l'11% negativa, il 7% si è astenuto dal rispondere alla domanda.

**Tabella 8 - Formatori e Consulenti possono coincidere**

Risposte	%
No	11%
Sì	82%
Non risponde	7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

### **Alle persone che hanno risposto che formatore e consulente possono coincidere abbiamo chiesto il motivo.**

Anche in questo caso, così come per la domanda con cui abbiamo indagato le motivazioni che giustificano per le imprese il ricorso alla formazione abbiamo ritenuto opportuno riportare i “*verbatim*” dei rispondenti:

- *si presume che un consulente conosca la materia in modo tale da saperla anche insegnare*
- *basta che la persona sia preparata*
- *l'importante è che riesca a creare valore aggiunto*
- *meglio perché conosce l'azienda*
- *dipende dalla preparazione*
- *il consulente ha la panoramica dell'azienda e quindi la conosce bene*
- *per insegnare si devono avere le capacità per farlo e una formazione specifica*



- *in alcuni casi, basta che abbiano le competenze*
- *l'importante è che abbia esperienza sul campo*
- *l'importante è che conosca bene l'azienda*
- *potrebbe essere collegata con riduzione dei costi, ottimizzazione*
- *devono avere la conoscenza necessaria*
- *dipende dalle persone*
- *Si, se il consulente è un esperto del settore di interesse ed è capace di trasmettere le proprie conoscenze in modo didattico.*
- *nel campo della professione possono coincidere in quanto la formazione è specifica ed anche la consulenza classica di cui l'avvocato si avvale nella propria professione, relativa allo studio ed alle pratiche di studio, è comunque di nicchia ed afferente al campo giuridico.*
- *nessuno meglio di chi guida un cambiamento, può implementarlo e coinvolgere tutti gli attori*
- *perché con la sua esperienza può aiutare la persona da formare.*
- *un consulente dovrebbe avere sufficiente dimestichezza con la materia e potere formare altri operatori specialisti. Ovviamente l'apporto del formatore dovrà poi essere implementato da un interesse personale che porta ad un approfondimento*
- *si ma deve far formazione a 360 gradi e non formare solo per l'utilizzo dei propri prodotti*
- *si, formazione è anche e soprattutto affiancamento*
- *poiché il consulente conosce direttamente le tematiche (punti deboli) sui quali è meglio approfondire la formazione*

L'11% degli intervistati, che ha risposto che il consulente ed il formatore non possono coincidere, percepisce la figura del consulente come “**consigliere**” **aziendale** che indica quali sono le necessità dell'azienda mentre ritiene che il formatore abbia lui stesso affrontato uno **specifico percorso formativo** finalizzato a trasmettere le competenze necessarie all'insegnamento. Secondo questa visione si tratterebbe quindi di due ruoli separati.



## Tematiche & metodologie

### I temi imprenditoriali di interesse per le imprese

Quali temi potrebbero essere interessanti ai fini della proposta di eventi/incontri formativi?

Ben in 68% degli intervistati si è dichiarato interessato alla **formazione sul controllo di gestione**. L'interesse verso il tema era già emerso nel corso dell'indagine attraverso le domande precedenti.

Al secondo posto con il 61% delle preferenze, si è posizionato il tema delle **Strategie di marketing e commerciali/ampliamento delle relazioni**, dato non proprio in linea con i bisogni formativi valutati dalle imprese all'inizio della ricerca.

Il **ricambio generazionale** in azienda e la gestione del personale sono stati indicati di interesse entrambi dal 59% degli intervistati.

A seguire la **ricerca di finanziamenti** con il 52%.

Sono stati indicati da meno della metà dei rispondenti l'ampliamento **dell'offerta e l'innovazione tecnologica** (entrambi con il 45%), lo sviluppo dei mercati esteri (43%) ed infine i temi dell'**ecosostenibilità** e dell'**ecocompatibilità** delle lavorazioni e della produzione di servizi.

Tabella 9 - I temi di interesse

Risposta	%
Il controllo di gestione	68%
Strategie di marketing e commerciali/ampliamento delle relazioni	61%
Il ricambio generazionale in azienda	59%
La gestione del personale	59%
La ricerca di finanziamenti	52%

L'ampliamento dell'offerta	45%
L'innovazione tecnologica	45%
Lo sviluppo dei mercati esteri	43%
L'ecosostenibilità e l'ecocompatibilità delle lavorazioni e della produzione di servizi	30%

### Con quali tecniche e metodologie formative?

Il **Training of the job/Affiancamento** con 70% delle preferenze è la tecnica che le aziende hanno mostrato di gradire in assoluto rispetto alle altre proposte. L'affiancamento è la condizione migliore per acquisire conoscenze.

Anche la tecnica del **Coaching** riscuote largo successo ed è stata indicata dalla metà degli intervistati (50%).

Al terzo posto ecco la **modalità tradizionale** di erogazione della formazione con le lezioni in aula con il 45%.

**Libri e documenti di supporto** sono utili secondo il 23% dei votanti.

Compaiono a seguire **E-learning** e **Outdoor/Action learning** ciascuno con il 18%.

Il 16% ha indicato "altro" e solo il 11% si è dichiarato a favore della **formazione on demand**.

**Tabella 10 - Le metodologie formative**

Risposta	%
Training of the job/Affiancamento	70%
Coaching	50%
Aula	45%
Libri e documenti di supporto	23%
E-learning	18%
Outdoor/Action learning	18%

Formazione on demand	11%
Altro	5%

### Qual è il numero massimo di persone da inserire in aula?

Premesso che in linea di massima le aziende hanno segnalato che per la **formazione tecnico-pratica il numero di persone** da seguire **deve necessariamente essere il più possibile limitato**, sono emersi i seguenti risultati:

Al fine di evitare l'eccessiva frammentazione dei risultati, abbiamo classificato le risposte a scaglioni di 5, indicando se l'azienda ha suggerito un numero inferiore a 5, compreso tra 5 e 10, compreso da 10 e 15 e così via.

Il numero ideale di partecipanti da inserire in aula sembra essere tra 5 e 10: il 55% ha espresso questa preferenza.

L'11% ha indicato un numero inferiore a 5 e il 7% un numero tra 10 e 15. Il resto è frammentato tra altri numeri come mostra la tabella seguente:

**Tabella 11 – La composizione dell'aula**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Tra 5 e 10	55%
Non risponde	14%
Inferiore o uguale a 5	11%
Tra 10 e 15	7%
Variabile	5%
40	2%
Non la ritengo utile	2%
Tra 15 e 20	2%
Tra 20 e 25	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

## *Appunti*

Lined area for notes, consisting of multiple horizontal dashed lines.

## La percezione della formazione riconosciuta

### **E' importante che al termine del percorso formativo affrontato venga consegnato un attestato, anche se non riconosciuto?**

La risposta è prevalentemente *positiva*.

Il 71% degli intervistati ha risposto positivamente.

Il 27% ha risposto negativamente.

Il 2% si è astenuto dal rispondere.

### **Perché un attestato di riconoscimento è importante**

Ecco le motivazioni addotte dagli intervistati attraverso i "verbatim".

- *per avere qualcosa che attesti il corso*
- *l'importante è che sia riconosciuta*
- *non è essenziale ma è meglio che vi sia un attestato finale che, appunto, attesti la partecipazione...è sempre rivendibile*
- *dipende su quali tematiche in alcuni casi potrebbe essere utile una attestazione ma non sempre*
- *per ufficializzare il percorso fatto ed i risultati ottenuti*
- *è importante per valorizzare e di conseguenza concretizzare la conoscenza acquisita dal personale che è stato formato. Rilasciare un attestato è la conferma della formazione.*
- *sia per attestare di fronte agli Ordini l'espletamento di ore formative obbligatorie per gli iscritti, sia per "impegnare" in termini di serietà e competenza i formatori. Mettere per scritto quello che è stato fatto è sempre una assunzione di responsabilità superiore alle sole parole.*
- *per lasciarne traccia anche "materialmente"*
- *nel nostro caso non interessa. In generale credo che sia utile, addirittura essenziale, per esempio se si vuol fare formazione agli enti pubblici in quanto i propri dipendenti hanno dei vantaggi dalle certificazioni formative*
- *per il riconoscimento del tempo impegnato.*
- *è un modo per ricordarsi sia della formazione, ma anche dell'azienda che ha formato*

- *clienti istituzionali oltre alle competenze richiedono anche la loro attestazione*
- *attesta la formazione ricevuta*
- *è un valore aggiunto nella formazione del personale*
- *utile per il proprio curriculum*
- *al fine di poter tracciare e "dimostrare" in occasione di selezioni con punteggio che il percorso formativo è stato effettivamente sostenuto. Quanto al reale apprendimento dalla formazione ricevuta, saranno certamente altri gli strumenti atti a dimostrarlo*
- *competenza*

### **Perché non serve un attestato di riconoscimento**

Si riportano, invece, di seguito le motivazioni fornite da coloro che non ritengono necessario avere un attestato di riconoscimento al termine della formazione ricevuta.

- *il "pezzo di carta" serve a poco, le persone si formano facendo esperienza. I migliori da noi sono quelli più anziani*
- *se l'attestato è fine a se stesso non è importante, lo è se serve all'azienda per avere degli sgravi*
- *l'apprendimento si valuta dai risultati*
- *a noi i corsi servono per la formazione interna quindi l'importante è che le persone facciano il corso*
- *non serve all'azienda*

### **Appunti**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Gli investimenti delle aziende nella formazione

La formazione è una delle attività che Clelia Consulting considera indispensabile ai fini della corretta erogazione dei servizi in linea con le aspettative del mercato. Altrettanto ci aspettiamo che facciamo le aziende.

Durante la nostra ricerca abbiamo scoperto che purtroppo una buona parte delle aziende, pari al 27% intervistate nell'ultimo anno non ha fatto investimenti per la formazione delle proprie risorse umane.

Il 73% ha invece risposto di aver dato corso ad investimenti in formazione.

**Tabella 12 – Le aziende investono in formazione**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
No	27%
Sì	73%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>

### Quanto ha investito l'azienda nell'ultimo anno in formazione?

La maggior parte delle aziende che hanno partecipato all'indagine non ha investito cifre importanti nell'ultimo anno.

Il 47 % di quelli che hanno investito in formazione nell'ultimo anno hanno parlato di *cifre inferiori a 5.000 Euro*. Molti, per motivi economici, seguono solo la formazione obbligatoria.

Il 44% ha indicato cifre comprese *tra 5.000 e 10.000 Euro*.

Solo il 3% ha superato le 10.000 Euro.

Il 6% ha preferito non rispondere alla domanda.

**Tabella 13 – L'entità degli investimenti in formazione**

<b>Risposta</b>	<b>%</b>
Meno di 5000 euro	47%
Fra 5000 e 10000 euro	44%
Fra 10000 e 15000	3%
Non risponde	6%

Le **aree** su cui si sono registrati investimenti sono:

- Aggiornamento sulla normativa di settore
- Controllo di gestione
- Sicurezza e formazione obbligatoria
- Commerciale
- Information Technology

**Le aziende ricorrono ai fondi interprofessionali e/ai fondi di finanziamento?**

Contrariamente a quanto si possa pensare la risposta è nella maggior parte dei casi *negativa* e le motivazioni sono da ricondurre alla *difficoltà di arrivare alla fonte* che eroga il finanziamento ed alla scarsa per non dire *cattiva informazione*.

Il 69% degli intervistati ha risposto di aver **finanziato autonomamente** la formazione ma che avrebbe avuto piacere di utilizzare un «aiuto» se fosse stato possibile. Qualcuno ci ha provato ma non ha avuto successo, qualcuno non era opportunamente informato e/o non ha avuto il tempo di prendere informazioni a causa dell'impellenza del bisogno.

Il 28% invece ha usufruito di bandi e/o fondi riuscendo a finanziare con successo la propria attività formativa.

Il 3% si è astenuto dal rispondere alla domanda.

## Orizzonti: immaginare nuovi servizi...

**Se le aziende dovessero immaginare un nuovo servizio formativo che rispondesse al meglio alle loro esigenze, quale potrebbe essere?**

Ci siamo preoccupati di porre il quesito nel questionario di indagine ed è emerso che sicuramente la *formazione personalizzata* riscuote il maggiore successo, seguita da un servizio che coniuga *teoria e affiancamento* diretto sul campo ed infine da soluzioni fornite “*al bisogno*” e dal “*centro servizi*”.

Il 45% ha mostrato di essere orientata alla **formazione su misura**, costruita ad hoc sui bisogni dell’imprenditore e dei dipendenti dell’azienda.

Il 36% ha indicato la formazione in aula purchè sia accompagnata da un periodo di affiancamento, così come era emerso anche attraverso le risposte fornite alla domanda relativa alle preferenze circa le tecniche formative.

A pari merito con il 34% si sono collocati il servizio quesiti, con un formatore che risponde al bisogno, e il centro servizi, con una rosa di servizi tra cui scegliere di volta in volta.

**Tabella 14 - L'orientamento verso nuovi servizi**

Risposta	%
Formazione individuale su misura per i suoi bisogni (e dei suoi dipendenti)?	45%
Formazione d’aula accompagnata ad un periodo di affiancamento in azienda	36%
Un servizio quesiti, cioè un formatore sempre disponibile a cui porre la domanda nel momento in cui si ha un dubbio	34%
Essere in contatto con un centro servizi che eroghi diversi tipi di corsi tra cui scegliere di volta in volta quello di cui necessita	34%

**Appunti**

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

## Gli strumenti

Di seguito riportiamo gli strumenti operativi progettati per la realizzazione dell'indagine e proposti alle aziende che hanno partecipato:

- a) e-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso l'intervista telefonica
- b) e-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso la compilazione del questionario on-line
- c) il questionario somministrato
- d) e-mail di ringraziamento inviata al termine

**a) E-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso l'intervista telefonica**

*Gentile Titolare /Amministratore,*

*siamo lieti di informarla che Clelia Consulting, sta svolgendo un'indagine di mercato finalizzata ad identificare i servizi più idonei a favorire lo sviluppo delle imprese del territorio. La ricerca muove dalla volontà di conoscere i reali bisogni degli imprenditori; i risultati avranno lo scopo di orientare la progettazione dell'offerta formativa e consulenziale nella direzione che le aziende stesse ci forniranno attraverso la partecipazione al presente progetto.*

*Nei giorni seguenti, un Consulente di Clelia Consulting la contatterà per proporle un breve questionario riguardante i temi d'impresa come l'organizzazione, lo sviluppo commerciale, la gestione del personale, la formazione delle risorse umane, ecc... Siamo, quindi, a chiedere la Sua collaborazione e, con essa, il Suo prezioso contributo alla nostra ricerca.*

*Ringraziando anticipatamente per l'attenzione, salutiamo cordialmente.*

*Clelia Consulting*

**b) E-mail di comunicazione dell'avvio della ricerca inviata alle aziende che hanno offerto il loro contributo attraverso la compilazione del questionario on-line**

*Gentile Titolare/Amministratore,*

*siamo lieti di informarla che Clelia Consulting, società che da circa trenta anni opera nel settore della consulenza aziendale e della formazione alle imprese, sta svolgendo un'indagine di mercato finalizzata ad identificare i servizi formativi più idonei a favorire lo sviluppo delle aziende del territorio. La ricerca muove dalla volontà di conoscere i reali bisogni degli imprenditori, i risultati avranno lo scopo di orientare la progettazione dell'offerta formativa e consulenziale nella direzione che le aziende stesse ci forniranno attraverso la partecipazione al presente progetto.*

*Siamo, quindi, a chiedere il Suo prezioso contributo alla nostra ricerca proponendoLe un breve questionario on-line riguardante i temi d'impresa come l'organizzazione, lo sviluppo commerciale, la gestione del personale, la formazione delle risorse umane, ecc...*

*Sperando farle cosa gradita, ringraziamo anticipatamente del supporto al nostro progetto e ringraziamo per l'attenzione.*

*Cordialmente,*

*Clelia Consulting*

**Procedi con la compilazione del questionario**  
(link al questionario on-line)

**c) Il questionario somministrato**

Clelia Consulting Le dà il benvenuto all'interno del Progetto Ti Ascolto.

Di seguito Le proporremo alcune domande volte a comprendere i bisogni delle aziende in relazione alla consulenza, alla formazione ed alle modalità della loro erogazione.

Al termine del questionario la invitiamo a cliccare su "fine/conferma" per assicurarsi che tutte le risposte siano correttamente memorizzate dal sistema.

Se intende proseguire nella compilazione la invitiamo a rispondere "Sì" alla seguente domanda "E' disponibile a rispondere al questionario?";

Se, al contrario, preferisce interrompere la procedura la preghiamo di rispondere "no" e di segnalarci la motivazione.

E' disponibile a rispondere al questionario?

- Sì
- No

Se no, perché?

---

Se sì, Conosce i servizi di supporto alle aziende presenti sul territorio?

- Sì
- No

Se risponde sì: può dirci quali sono?

---

Secondo la sua esperienza chi eroga i servizi migliori?

- I servizi associativi
- I professionisti singoli

- Le società di consulenza
- Le università
- I commercialisti
- I consulenti del lavoro

A suo avviso quali sono le parole che meglio si sposano con i bisogni delle aziende come la sua in questo periodo?

- Social marketing
- Internazionalizzazione
- Riorganizzazione
- Crescita per obiettivi
- Cambiamento
- Controllo di gestione
- Formazione

Nel corso della sua attività imprenditoriale si è avvalso e/o si sta avvalendo di servizi di consulenza aziendale?

- Sì
- No

Se no, perché?

---

Se sì, in quale ambito?

- Organizzazione
- Controllo di gestione
- Strategia
- Sviluppo commerciale



- Formazione
- Gestione del personale
- Gestione della produzione
- Marketing

A suo avviso, ritiene che consulenza aziendale e formazione siano strumenti:

- inscindibili
- complementari
- esclusivi

In quali casi utilizza la formazione ?

---

Quale è il profilo del formatore?

- È una persona di estrazione universitaria
- E' un esperto del settore
- Altro \_\_\_\_\_

Il formatore ed il consulente possono coincidere?

- Sì
- No

Se sì perché, se no perché

---

Nell'ultimo anno ha investito in formazione ?

- Sì
- No

Se si in quali ambiti ?

---

E' rimasto soddisfatto della formazione che ha ricevuto?

- Sì
- No

E' importante che la formazione sia 'riconosciuta', abbia cioè un attestato anche se non istituzionale ?

- Sì
- No

Se si perché (con elenco motivazioni ) se no perché (con elenco motivazioni)

---

Quali tra i seguenti temi secondo lei sono interessanti ai fini della proposta di eventi/incontri formativi?

- Il ricambio generazionale in azienda
- L'ampliamento dell'offerta
- L'innovazione tecnologica
- La ricerca di finanziamenti
- Strategie di marketing e commerciali/ampliamento delle relazioni
- Lo sviluppo dei mercati esteri
- L'ecosostenibilità e l'ecocompatibilità delle lavorazioni e della produzione di servizi
- Il controllo di gestione
- La gestione del personale

Qual è la metodologia formativa che a suo avviso dovrebbe essere utilizzata?

- Aula
- Coaching
- E-learning
- Outdoor/action learning
- Training of the job/affiancamento
- Formazione on demand
- Libri e documenti a supporto
- Altro \_\_\_\_\_

Per la formazione in aula qual è il numero di partecipanti ideale da inserire?

---

Se dovesse immaginare un nuovo tipo di servizio formativo quale potrebbe essere più adatto alla sua impresa?

- Un servizio quesiti, cioè un formatore sempre disponibile a cui porre la domanda nel momento in cui si ha un dubbio
- Formazione d'aula accompagnata ad un periodo di affiancamento in azienda
- Formazione individuale su misura per i suoi bisogni (e dei suoi dipendenti)?
- Essere in contatto con un centro servizi che eroghi diversi tipi di corsi tra cui scegliere di volta in volta quello di cui necessita

Si ricorda quanto ha investito nell'ultimo anno in formazione?

- Meno di 5000 euro

o Fra 5.000 e 10.000

Ha utilizzato il fondo interprofessionale e/o bandi di finanziamento di qualche genere?

Sì

No

---

Desidera essere informato circa le opportunità di formazione e crescita aziendale che organizzeremo nei prossimi mesi?

Sì

No

Se sì, come preferisce essere contattato/a?

Via e-mail all'indirizzo \_\_\_\_\_

Telefonicamente al numero \_\_\_\_\_

Se no, perché?

---

Clelia Consulting ringrazia della preziosa collaborazione. Il Suo contributo servirà a migliorare l'offerta di servizi presente sul territorio.

**d) E-mail di ringraziamento inviata al termine**

*Gentile Titolare/Amministratore,*

*è con immenso piacere che abbiamo ascoltato il suo punto di vista sui temi d'impresa come l'organizzazione, lo sviluppo commerciale, la gestione del personale, la formazione delle risorse umane, ecc...*

*Il Suo contributo sarà prezioso per comprendere i reali bisogni degli imprenditori e delle relative realtà aziendali ed al fine di costruire una proposta consulenziale e formativa orientata allo sviluppo delle stesse.*

*Sarà nostro piacere tenerci in contatto.*

*Cordialmente,*

*Clelia Consulting*

**Appunti**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***Appunti***

Series of horizontal dashed lines for writing notes.







## BIBLIOGRAFIA

- F. Azzariti, P. Mazzon, *Il valore della conoscenza*, Etas, Parma, 2005
- D. Bodega, A. Brambini, V. Contini, M.C. Corradini, A. Gandolfo, A. Macchia, S. Nuti, S. Sani, G. Tamburini, *Sperimentazione dell'Activity Based Management nella sanità pubblica: l'esperienza dell'azienda Usl 3 di Pistoia*, Franco Angeli, Scuola Superiore Sant'Anna, Milano, 2004
- P.F. Druker, *Il management della società prossima ventura*, Etas, Monza, 2003
- Bonomi, E. Rullani, *Il capitalismo personale*, Gli struzzi Einaudi, Torino, 2005
- R. Borgato, *Un'arancia per due*, Franco Angeli, Milano, 2004
- D. D'Incerti, M. Santoro, G. Varchetta, *Nuovi schemi di formazione*, Guerini Associati, Milano, 2007
- E. Rullani, S. Vicari, *Sistemi ed evoluzione nel management*, RCS Libri, Milano 1999
- D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, RCS Libri, Milano 1999
- Zanardi, *Il coaching automotivazionale*, Franco Angeli, Milano, 2003
- M.R. Parsi, M. Del Monte, S. Piperno, *Il coaching creativo*, Franco Angeli, Milano, 2007
- E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004
- F. Amicucci, *La formazione fa spettacolo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- M. Castells, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002
- M. Castells, *Volgere di millennio*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003
- M. Castells, *Il potere delle identità*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003
- T. Thatchenkery, C. Metzker, *Intelligenza valorizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2007
- M. Motterlini, *Economia emotiva*, Rizzoli, Milano, 2006

M. Castelli, *Campioni del mondo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007

M. Crozier, *La crisi dell'intelligenza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1996

E. Gummesson, *Il marketing relazionale*, Hoepli, Milano, 2002

S. Profili, *Il knowledge management*, Franco Angeli, Milano, 2004

A. Carlesi, G. Mariani, *Fattori di sviluppo e vincoli alla crescita dell'impresa artigiana*, Guerini e Associati, Milano, 2003

J. Tolja F. Speciani, *Pensare con il corpo*, Zelig Editore, Milano, 2003

D. D'Incerti, M. Santoro, G. Varchetta, *Schermi di formazione*, Guerini e Associati, Milano 2005

## **Gli Autori**

### **Maria Cristina Corradini**

#### **FORMAZIONE**

- **Diploma Master in economia del sistema agro-alimentare** conseguita presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.
- **Diploma di studio sugli Aspetti internazionali delle politiche Industriali** conseguito presso l'Istituto Universitario Europeo di Lussemburgo.
- **Laurea in Scienze Politiche** conseguita presso l'Università Cesare Alfieri di Firenze.

#### **Workshop e seminari di studio con:**

- Prof. Michel Croizer ,professore emerito presso il Centro Nazionale di Ricerca Scientifica, Parigi , “La gestione del cambiamento: come vincere in un'epoca di discontinuità e accelerazione”.
- Prof. Severino Salvemini, professore ordinario di Organizzazione del lavoro, Università Bocconi, Milano, “Rendere il cambiamento cultura d'impresa”.
- Prof. Paul Strebel, Professore di Business Administration, Direttore del Programma di Gestione del Cambiamento Dell'International Institute for Management Development di Losanna, “Come intraprendere il processo di cambiamento”.
- Prof. Hinthuber , Vienna, “Gli stili di leadership”.
- Prof. R.Kaplan, Harvard Business School, “Il Balanced Scorecard, L'intelligence”.
- Henry Kissinger, Milano ,
- Bill Clinton, Milano,
- Prof Peter Drucker, Londra, Il percorso di cambiamento
- Prof Gary Hamel, London Business School, Milano, Reinventare il management
- Prof Kenichi Ohmae, Milano Strategia e Cambiamento

- Prof John Davis, Harvard Business School, Milano Family Business
- Prof William Ury, Milano ,Il negoziato
- Prof Ben Shapiro, Sales Management

### **Approfondimenti tematici in:**

- Activity Based Costing ed Activity Based Management, L'intelligence, L'evoluzione tecnologica
- Modelli organizzativi in rete
- I nuovi modelli commerciali
- L'approccio al cliente
- Il marketing relazionale
- I nuovi canali distributivi : e-commerce; social network
- La generazione del valore per il cliente
- Change management

## **INCARICHI ED ESPERIENZE PROFESSIONALI**

### **Consulenza**

- Consulente sul riposizionamento strategico di numerose aziende clienti
- **Studia il modello organizzativo in rete** ed identifica una modalità applicativa per le piccole e medie imprese
- A seguito dello studio **implementa una nota metodologica sui modelli organizzativi in rete**
- Applica i risultati della ricerca con particolare successo nella gestione di una importantissima Associazione di Categoria con la finalità di identificare ed erogare servizi avanzati che consentano di soddisfare i bisogni emergenti delle piccole e medie imprese
- La vasta esperienza maturata nei modelli d'Intelligence (gestione d'informazioni complesse) e di DSS (Decision Support System), garantisce una spiccata capacità d'applicazione esecutiva dei modelli, in funzione del Cambiamento e del rilancio Competitivo delle Imprese e delle Organizzazioni Clienti (Change Management).

- Applica i risultati della ricerca con particolare successo nella gestione di un'azienda del settore agroalimentare, ottenendo un avanzatissimo sistema di DSS basato su una piattaforma d'informazioni gestite in tempo reale e collegate alla gestione per obiettivi.
- **Il modello è poi replicato con successo in numerose Imprese Clienti pubblici e privati**
- Sviluppa i concetti e le tecnologie delle informazioni collegate al Sistema di Management ed ai modelli di Comando, Controllo, Comunicazione, Informazione con le attuali evoluzioni di modelli d'Intelligence e di DSS (Decision Support System) e le sue interrelazioni con il modello di Gestione dei 5 Anelli.
- **Collabora con il dipartimento della funzione pubblica** come consulente esperto sul tema delle pari opportunità. A seguito di questa esperienza pubblica un libro sui concetti di leadership e propone e realizza un progetto sperimentale per una Provincia italiana che ha come obiettivo l'analisi delle leve motivazionali al voto in ottica di genere
- **E' consulente regionale per l'associazione Comuni Italiani**
- **E' Consulente Regionale nell'area Organizzazione , Tecnologie informatiche, governance**
- **E' Consulente Speciale per un 'associazione di categoria** sui temi della società della conoscenza e dell'informazione
- **Coordina un gruppo di lavoro** in un progetto regionale che ha come obiettivo la mappatura della filiera della nautica da diporto al fine di gettare le basi per un modello nuovo di rilevamento e gestione delle informazioni
- **Affianca il Presidente di una Camera di Commercio** nella individuazione di un'idea di sviluppo strategico del territorio di una provincia con la conseguente redazione delle linee guida progettuali
- **Affianca il Sindaco di un Comune toscano** in un progetto di Sviluppo Strategico ed in progetti innovativi che ottengono il Finanziamento della Comunità Europea per la loro valenza Sociale.
- **Inserisce il nuovo metodo** di gestione per processi nei percorsi amministrativi e diagnostico-terapeutici in un'azienda ospedaliera,

- **Sviluppa e coordina un gruppo di lavoro** per l'inserimento di un sistema di gestione delle informazioni che parte dall'analisi dei percorsi dei cittadini presso alcune ASL Toscane
- **Affianca il direttore generale di un'AUSL toscana** nell'impostazione e redazione del regolamento organizzativo aziendale, nell'impostazione di un piano di incentivazione del personale, nella riorganizzazione dei distretti
- **Affianca il controllo di gestione di un'altra Ausl Toscana** per la reingegnerizzazione dei processi sanitari
- **Affianca il Responsabile di Zona dell'azienda ospedaliera**, per l'attuazione di un Progetto pilota di Change Management, indirizzato ai parametri d'efficienza ed efficacia nella gestione decisionale dell'USL.
- A seguito della precedente esperienza, è chiamata da un gruppo italiano del settore telecomunicazioni come consulente per l'individuazione di un Information Global System, per la guida ed il collegamento delle strategie e delle politiche del Gruppo.
- **Consulente speciale per l'Alta Direzione di un gruppo italiano del settore telecomunicazioni** nella formulazione di un piano di Information Global System.
- **Consulente Speciale per il Consiglio d'Amministrazione di un Gruppo operante nel settore arredobagno**, al fine di favorire la transizione al cambiamento da impresa Familiare ad Impresa Manageriale.
- **Consulente presso un'azienda Umbra** nel settore dell'abbigliamento per un progetto complessivo di reingegnerizzazione del processo produttivo e di inserimento di un sistema di controllo di gestione all'avanguardia
- Responsabile del servizio informazioni ed assistente all'amministratore delegato di un'azienda operante nel settore agroalimentare.
- Responsabile controllo di gestione di un'azienda operante nel settore agroalimentare
- Assistente al controllo di gestione in un'azienda alimentare.

#### **Attività didattica e di ricerca**

- **Cultore della materia** presso la Facoltà di economia e Commercio dell'Università degli Studi di Pisa in Economia e gestione delle imprese

#### **Corsi Master :**

- Master e-government
- Master Risorse Umane
- Master in management delle aziende sanitarie
- Master in Logistica
- Business School provincia Siena
- Corsi presso Associazioni di Categoria su argomenti strategia – organizzazione- controllo; orientamento al lavoro
- Corsi presso Enti Locali ( Comuni e Province ) sulla tematica del cambiamento

#### **PUBBLICAZIONI**

**Franco Angeli , Sperimentazione dell'activity based management nella sanità pubblica: l'esperienza dell'azienda Usl 3 di Pistoia**

**Dipartimento della funzione pubblica, Donne e leadership, 2003**

**Regione Toscana, Ricerca-Trasferimento-Innovazione: Network dell'innovazione per le aziende Livornese Gennaio 2008**

Nazione, La famiglia: nuovi bisogni, nuove risposte (22/06/2003)

Tirreno, Nuovi modelli :le necessità e le risposte (22/06/2003)

Nazione, Come cambiano i bisogni delle famiglie ( 21/06/2003)

Nazione, Malattie respiratorie come curarle , (18/10/2002)

#### **ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO**

- Responsabile Ufficio stampa e studi di un'azienda di promozione del territorio.

#### **ESPERIENZE ALL'ESTERO**

- Soggiorni per l'approfondimento della conoscenza delle lingue a Londra, La Valletta, Edimburgo, Parigi( Sorbona)





## ***Fausta Tistarelli***

### **FORMAZIONE**

- **Laurea in Scienze Economiche e Bancarie**, conseguita nell'a.a. 96-97 presso l'Università di Siena, con tesi dal titolo "La creazione di nuove imprese: funzioni, limiti e struttura del business plan. Il caso OroAir". Voto 110/110 e lode

### **Workshop e seminari di studio con:**

- Henry Kissinger, Milano ,
- Bill Clinton, Milano,
- Prof Gary Hamel, London Business School, Milano, Reinventare il management
- Prof Kenichi Ohmae, Milano Strategia e Cambiamento
- Prof John Davis, Harvard Business School, Milano Family Business
- Prof William Ury, Milano ,Il negoziato
- Prof Ben Shapiro ,Sales Management

### **Approfondimenti tematici in:**

- Organizzazione e controllo di Gestione
- Sistemi di Customer relationship management
- Reengineering di processi
- Sistemi di generazione del valore per il mercato
- Nuovi strumenti di comunicazione – informazione : CRM e social network
- Change management

### **INCARICHI ED ESPERIENZE PROFESSIONALI**

#### **Consulenza**

- Consulente **in diversi enti pubblici** per progetti di cambiamento

- **Consulente speciale** in Associazioni di categoria della Pubblica Amministrazione
- Affianca numerose imprese nel percorso di riposizionamento strategico attraverso l'identificazione di modelli organizzativi coerenti
- Consulente per diverse aziende di produzione meccanica per **l'ingegnerizzazione del processo di produzione**
- Consulente per aziende operative nel settore dei servizi per la **reingegnerizzazione dei processi di gestione del mercato e dei processi di erogazione**
- Consulente per un'azienda di produzione di abbigliamento umbra per la definizione e l'implementazione mediante tecniche di Business Process Reengineering del modello organizzativo per processi
- Consulente per aziende di produzione di generi alimentari nella definizione del modello organizzativo e di gestione delle informazioni di produzione a supporto della tracciabilità del prodotto
- Consulente per un'azienda di produzione di mobili per l'implementazione del sistema informativo a supporto dell'organizzazione aziendale
- Consulente per la definizione di un piano di marketing territoriale in qualità di consulente specialista nella rilevazione e nell'analisi delle informazioni per una Camera di Commercio della Toscana
- Project manager per un'Azienda Sanitaria Locale Toscana per l'applicazione delle tecniche di Business Process Reengineering e ABM ai processi service (Acquisizione beni e servizi) e di 'produzione (Frattura femore, Evento asmatico, Cardiopatie ischemiche)
- Project manager per la definizione e implementazione di sistema di controllo di gestione e DSS (decision support system) per imprese pubbliche e private
- Partecipazione alla definizione del nuovo Regolamento organizzativo per un'Azienda Sanitaria Locale Toscana
- Project manager per la definizione e implementazione di un sistema di controllo di gestione per commessa fondato sul modello ABC per aziende private impegnate nel settore dei servizi

- Project management per un ATS composta dai comuni del territorio della Val di nievole finalizzato alla creazione e incubator di impresa in qualità di consulente specialista in business plan e analisi delle dinamiche economico finanziarie
- Consulente parte di un gruppo di ricerca impegnato nell'individuazione di una metodologia per il controllo del soggetto gestore dell'AATO 4 Alto Valdarno
- Consulente del Nucleo di valutazione dell'Università degli Studi di Siena nell'analisi delle informazioni quali-quantitative correlate all'attività istituzionale e integrativa dell'Università e collaborazione alla redazione del Rapporto annuale.
- Consulenza al Gruppo di Ricerca del Ministero della Ricerca Scientifica e tecnologica "La stima dei costi delle principali attività istituzionali delle Università" in qualità di esperto dell'area analisi dei costi per Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica – Osservatorio per la valutazione del sistema universitario -

### **Attività didattica**

- Docente presso Business School della provincia di Siena
- Docente presso associazioni di categoria e agenzie formative che organizzano corsi in gestione d'impresa rivolti ad artigiani e piccoli imprenditori
- Docente presso il Master in management delle aziende sanitarie (Pisa)
- Docenza in corsi di formazione presso numerose aziende pubbliche e private su temi inerenti l'Organizzazione ed il Controllo di Gestione (finanza, business plan, budget e analisi di bilancio),.
- Partecipazione al gruppo di lavoro Focus Euro costituito all'interno del progetto da docenti universitari e operatori economici.
- 1998-2000: docente presso il corso per il Diploma Universitario in Economia e Amministrazione delle imprese e in Economia e Commercio estero di Arezzo: titolare di cattedra a contratto per l'insegnamento Programmazione e controllo.

**ALTRE ESPERIENZE DI LAVORO (nel periodo della formazione scolastica e universitaria)**

- Impiegato di prima categoria della Banca MPS – Filiale di Vietri sm (SA) - dimissioni nel maggio '98
- Collaborazione con ConfArtigianato Arezzo per sviluppo Business plan e indagini di Customer satisfaction