



**Camera di Commercio
Cagliari**

Progetto Or&St – Organizzazione & Stakeholder

Premessa

Sono molteplici e tra loro fortemente correlate le ragioni che sottendono gli interventi organizzativi che vengono sottoposti all'attenzione della Camera di Commercio di Cagliari come possibili volani di rilancio della stessa. Esse attengono, in particolar modo, al nuovo assetto normativo che recentemente ha introdotto modifiche circa il ruolo delle Camere di Commercio, arricchendone le funzioni, e ha dato enfasi alla necessità di riorganizzazione interna volta all'efficienza della Pubblica Amministrazione. È tuttavia anche il contesto, con la recente crisi economica, che ha spinto le Camere ad un nuovo ripensamento della propria funzione organizzativa nel territorio.

In modo particolare, dalle recenti normative si nota che il DLgs. del 15 febbraio 2010 n. 23 *“Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell'articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99”*, all'articolo 1 *“Modifiche alla legge 29 dicembre 1993, n. 580”* affida alle Camere di Commercio nuovi ruoli e funzioni, quali:

- il supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche.

All'azione del suddetto decreto si unisce quella derivante dal Dlgs. del 27.10.2009 n.150 che introduce in modo sostanziale l'importanza della performance individuale e organizzativa, nonché la rilevanza della valutazione delle stesse, ponendo l'accento anche sul benessere organizzativo e dei lavoratori, insieme all'accettazione del sistema di valutazione adottato.

Inoltre, la recente crisi economica, che ha interessato pesantemente anche la regione Sardegna, presenta alla Camera una nuova sfida che consiste nel ricostruire le basi per il rilancio economico delle imprese, sviluppando e investendo su strategie di sviluppo che potrebbero divenire anche *best-practice* per l'intera economia regionale. In tale prospettiva, la necessità di ridisegnare un ruolo attivo e promozionale della Camera di Commercio richiama quella di potenziare le competenze di quanti operano all'interno della stessa, rendendo quindi la formazione permanente lo strumento per rispondere alla sfida posta dal territorio. È evidente, dalle premesse sopra accennate, che il primo elemento di rilancio delle azioni Camerali è costituito dalla persona, dalla sua volontà di rendersi partecipe e promotrice del percorso di rilancio che l'intera Camera intende intraprendere. Le competenze e la qualità della vita lavorativa quotidiana sono i concetti chiave che rappresentano gli elementi sui quali porre l'attenzione per formulare le strategie di rilancio.

A partire da queste premesse e da una prima analisi esplorativa che ha preso avvio dall'azione congiunta dei vertici organizzativi della Camera di Commercio di Cagliari e dall'Organo di Valutazione Strategica dello stesso ente, vengono proposte, di seguito, tre interventi organizzativi che, seppur differenti nelle specificità degli obiettivi che perseguono, mirano nel loro complesso a migliorare le condizioni lavorative delle persone che operano per la Camera, sostenendone e rafforzandone l'efficacia della performance individuale e organizzativa.

Gli interventi che di seguito verranno descritti hanno una finalità comune che è quella di sollecitare, in modo supportivo, l'Organizzazione Camera di Commercio a intraprendere un processo di ri-definizione del proprio ruolo e riproposizione della propria funzione nel territorio.

Sono necessarie differenti azioni affinché tale finalità sia perseguita. Da una parte è necessario che si costruisca e si espliciti, attraverso modalità il più possibile partecipative e allargate, il ruolo e le funzioni che caratterizzano oggi le azioni della Camera di Commercio, alla luce dei differenti stimoli che sopraggiungono da diverse sorgenti di informazioni, quali esperti in ambito economico e sociale, nonché *stakeholder* che usufruiscono dei servizi camerali e, per certi versi prioritariamente, coloro che operano e che hanno operato all'interno della Camera.

Dall'altra è necessario intervenire affinché l'organizzazione raggiunga i propri obiettivi e li persegua apportando contemporaneamente gratificazione e soddisfazione a coloro che lavorano per raggiungerli. È

importante, in questo caso, concentrarsi sul clima organizzativo che in termini pratici significa osservare alcuni fattori che lo compongono, come per esempio la leadership, la collaborazione tra le persone e i gruppi di lavoro, l'autonomia lavorativa, l'orientamento al servizio, l'organizzazione del lavoro e così via. Monitorare tali aspetti rende possibile individuare punti deboli che necessitano di miglioramenti e cambiamenti ed eventuali punti di forza da condividere come *best-practice*.

Altro importante aspetto da considerare è la competenza e la capacità di rispondere efficacemente agli input e di raggiungere gli obiettivi strategici e operativi prefissati. In questo caso è necessario dotarsi di uno strumento che sia in grado di evidenziare le possibili aree di sviluppo e aggiornamento e di guidare interventi di formazione ad hoc.

I punti sopra richiamati possono essere sintetizzati in tre specifici interventi organizzativi che vengono sottoposti all'attenzione della camera, quali:

- **costruzione e ridefinizione del ruolo della Camera** nel territorio a partire dal contributo di osservatori privilegiati interni ed esterni alla Camera;
- **analisi del clima organizzativo e stress lavoro-correlato**, con la definizione delle possibili aree di intervento sulle quali apportare eventuali miglioramenti. Si precisa che la valutazione dello stress lavoro-correlato funge da integrazione alla relazione sulla valutazione dei rischi, la cui competenza è affidata al datore di lavoro come da art. 18, punto p del Dlgs. 09.04.2008 *“elaborare il documento di cui all'articolo 26, comma 3, e, su richiesta di questi e per l'espletamento della sua funzione, consegnarne tempestivamente copia ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza”*;
- **analisi dei fabbisogni formativi con la definizione del Piano Formativo 2011** che scaturisce sia dal rapporto dei risultati dell'indagine dello stress-lavoro correlato, sia da strumenti integrativi per la definizione specifica dello sviluppo delle competenze.

1. Finalità dell'intervento

L'intervento si configura come strumento di confronto attraverso il quale si vuole favorire e stimolare una riflessione individuale e collettiva sul ruolo della Camera di Commercio rispetto alle nuove sfide economiche e di sviluppo, ai nuovi scenari mondiali. L'intento è di mobilitare le energie di quanti operano all'interno della Camera, con ruoli decisionali e non, affinché vengano utilizzate e messe a frutto per il raggiungimento di un obiettivo individuale e comune che sarà stimolato attraverso tale intervento.

Stimolare la partecipazione dell'intera organizzazione su aspetti come quello della **definizione o ridefinizione del suo ruolo** rispetto al territorio significa iniziare ad affrontare temi più ampi e complessi come quello dell'efficacia organizzativa che si lega al grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori non solo relativamente ai compiti e alle mansioni, ma anche alle politiche strategiche e di progettualità futura (Avallone e Paplomatas, 2005).

La definizione del ruolo, collettivo e individuale, chiama in gioco aspetti quali **coinvolgimento nel lavoro** (grado di partecipazione attiva e integrazione della persona rispetto al ruolo e all'organizzazione), **autonomia** (possibilità concreta per la persona di poter esercitare l'iniziativa individuale e l'indipendenza nello svolgimento del proprio lavoro) e **coerenza** (congruenza delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative), i quali rappresentano fattori fortemente correlati a quello che più in generale viene definito **clima organizzativo** (inteso come fenomeno complesso che si costituisce attraverso l'interazione tra le persone all'interno di un'organizzazione, Majer e D'Amato, 2009).

Affrontare, dunque, una riflessione sul ruolo implica agire indirettamente su fattori e costrutti che si legano al clima organizzativo e al benessere all'interno dell'organizzazione. Non a caso il ruolo e la sua definizione rientrano nell'analisi dei rischi psicosociali di livello organizzativo (Avallone e Paplomatas, 2005) e non è ancora un caso che l'organizzazione non "sana" sia quella in cui è presente un alto livello di demotivazione, di sfiducia e di conflitto, causati in alcuni casi dal sottoutilizzo del personale e dalla mancanza di programmi per lo sviluppo della carriera personale che mettano in evidenza il valore della persona.

L'intervento organizzativo qui proposto risulta essere propedeutico rispetto a interventi più complessi e articolati che affrontano in maniera più specifica i temi sopra accennati. Infatti al di là delle cause e dei fattori che in generale risultano essere cogenti rispetto al tema dell'efficacia organizzativa, affinché si possa affrontare in modo esaustivo e contestuale tale complessità è necessario predisporre un piano di intervento che consenta da una parte di monitorare e di individuare il **clima complessivo dell'organizzazione** insieme ai fattori che ne sono all'origine (sia quelli che lo caratterizzano in modo positivo, sia quelli che invece lo caratterizzano come negativo), e dall'altra di accompagnare l'organizzazione verso una pratica, che si auspica si consolidi nel tempo, di **analisi di fabbisogni formativi** volti alla definizione di un piano annuale formativo. Analizzare nel dettaglio questi due macro aspetti significa individuare le possibili cause all'origine di atteggiamenti e comportamenti organizzativi che inibiscono l'efficienza organizzativa e individuale, nonché agire sul piano dello sviluppo e della crescita delle persone che oggi più che mai rappresenta una risposta alle esigenze di innovazione e cambiamento continuo.

Tale intervento risulta propedeutico rispetto a quelli appena richiamati in quanto:

- interviene su un aspetto, quale quello del ruolo, senz'altro importante, ma molto specifico e quindi non esaustivo rispetto invece alla complessità di cui si accennava. È tuttavia utile iniziare a porre le basi per una riflessione sul ruolo della Camera proprio perché quest'ultimo, oltre ad essere collegato a fattori di efficienza e di benessere, può costituire una prima risposta all'attuale scenario economico che si presenta come fenomeno esterno che oggi più che mai, di fronte alla crisi mondiale, presenta situazioni nuove e complesse che richiedono nuovi impegni, nuove energie, nuove idee e forse nuove funzioni alle Camere di Commercio. Le possibili risposte, in termini di

contenuto, vanno rintracciate nelle proposizioni di quanti operano nella Camera di Commercio e tale intervento si propone come strumentale rispetto a questo scenario.

- Consente di raccogliere informazioni utili per le fasi più complesse ed articolate di analisi dei fabbisogni formativi e per quella del clima organizzativo, che come detto poc'anzi si compone anche degli aspetti legati al ruolo organizzativo e individuale.

2. Obiettivo dell'intervento

L'obiettivo dell'intervento è di stimolare una riflessione sul ruolo della Camera rispetto al territorio, all'attuale scenario economico, alle aspettative interne ed esterne, da parte delle figure che hanno una funzione organizzativa e decisionale rispetto non tanto agli indirizzi politici, ma alla definizione delle attività e all'attribuzione del peso che esse assumono nell'espletamento delle funzioni Camerali.

“Qual è il ruolo attuale della Camera di Commercio?” e “quali cambiamenti è possibile rilevare rispetto al passato?” rappresentano alcuni degli aspetti che tracciano il percorso che verrà seguito nell'accompagnare il processo di riflessione.

La finalità che si intende perseguire è di mobilitare le energie di quanti operano all'interno della Camera con ruoli decisionali e non, affinché vengano utilizzate e messe a frutto per il raggiungimento di un obiettivo individuale e comune da meglio esplicitare oppure da ridefinire con l'organizzazione, che potrebbe comportare anche una nuova definizione del ruolo stesso della Camera.

In particolare le azioni che si prevedono sono:

- l'accompagnamento alla costruzione delle possibili rappresentazioni della Camera e del suo ruolo;
- l'esame dei ruoli della Camera, attuali o da sviluppare, a fronte delle sfide poste dalle condizioni economiche, dalla cultura sociale che esprime le proprie aspettative, le quali sono in parte comprese anche nella recente normativa.

In sintesi l'intervento si configura come momento di bilancio individuale e organizzativo, dove da una parte si osserva il presente e il passato che ha caratterizzato l'agire Camerale e dall'altro si tenta di individuare e conseguentemente affrontare le sfide del futuro.

L'intervento è da concepirsi come accompagnamento alla riflessione e alla conseguente delineazione delle azioni da mettere in campo a fronte delle eventuali nuove consapevolezze circa il proprio ruolo e quello dell'intera organizzazione.

3. A chi si rivolge

È un processo che nelle sue fasi iniziali coinvolge, in modo particolare, i dirigenti, le posizioni organizzative e i loro più stretti collaboratori. In una seconda fase si rivolge a tutto il personale, con modalità e azioni da definirsi specificamente con le posizioni organizzative.

Un possibile risultato dell'operazione potrebbe coincidere con la consapevolezza di dover strutturare nuovi modelli organizzativi indirizzati verso il raggiungimento efficiente di obiettivi, verso obiettivi nuovi e specifici del ruolo concepito.

È evidente che l'emergere di nuovi comportamenti e la messa in opera di eventuali nuovi modelli organizzativi potranno realizzarsi nella misura in cui i vertici organizzativi supporteranno tali processi, sia attraverso la delineazione di indirizzi politici adeguatamente negoziati con coloro che sono investiti da cariche decisionali (per natura del ruolo e per necessità organizzative di funzionamento), sia partecipando alla fase di chiarimento, definizione o ridefinizione del ruolo operativo e istituzionale della Camera di Commercio.

La mancanza di tale supporto potrebbe disperdere la forza generata dai nuovi processi di apprendimento stimolati sia dall'analisi dell'esperienza passata, sia da una rinnovata volontà di mettersi professionalmente

in gioco da parte delle posizioni organizzative e, in generale, di tutti i lavoratori della Camera. In mancanza di tale supporto, ciò che potrebbe accadere è che ad una prima enfasi di rinnovata motivazione segua un coinvolgimento lavorativo decrescente, difficile da contrastare e superare.

4. Contenuti intervento

L'intervento, nel perseguimento del proprio obiettivo volto alla costruzione delle rappresentazioni e alla definizione o ridefinizione del ruolo della Camera, esplora tre principali aree che mettono a fuoco: 1) ciò che la Camera di Commercio è stata nel passato; 2) ciò che la caratterizza oggi rispetto alla sua performance, alle aspettative interne ed esterne; 3) ciò che potrebbe rappresentare un percorso possibile a fronte delle sfide poste in essere dall'attuale scenario sociale, economico e normativo.

L'intervento si struttura attraverso una serie di *step* che tentano di mettere a fuoco alcuni degli aspetti confluenti appunto nelle tre aree sopra evidenziate e che possono essere riassunte come segue.

◦ *La Camera di Commercio nel passato*

L'obiettivo di questa area è di ricostruire, attraverso specifiche interviste a interlocutori privilegiati, ciò che la Camera è stata nel passato, indagando in modo particolare:

1. ruoli e funzioni istituzionali della Camera;
2. esempi di cambiamenti e transizioni considerati epocali;
3. strategie e ruoli chiave che hanno permesso la svolta, il superamento di difficoltà;
4. metafora che rappresenti la Camera ieri e oggi.

Le interviste, opportunamente formulate e registrate, saranno rivolte a coloro che rappresentano la memoria storica della Camera di Commercio, le quali attraverso la loro esperienza possono dar voce a sfide del passato che potrebbero essere fonte di riflessione e apprendimento di quanti oggi devono trovare soluzioni e risposte all'altezza delle attese interne ed esterne alla Camera. In particolare si coinvolgerà il **Commendatore Paolo Fadda**.

◦ *La Camera di Commercio nel presente*

L'obiettivo di questa area è di individuare quelle che sono le rappresentazioni odierne della Camera, indagando in particolare:

1. le sue funzioni principali rese possibili grazie all'attuale organizzazione e organigramma, analizzando le metafore ricorrenti che meglio rappresentano l'agire odierno della camera;
2. le difficoltà da superare, le sue cause e le possibili strategie di superamento.

Anche in questo caso, le interviste che vedranno la partecipazione in particolare del **Presidente Giancarlo Deidda**, del **Segretario Generale Carlo Desogus** e di alcuni **stakeholder** saranno opportunamente registrate e utilizzate come strumenti di riflessione e spunti per un eventuale ripensamento organizzativo. A tale visione si accompagnerà la riflessione degli attori coinvolti nelle due fasi sopra evidenziate che come accennato sono le posizioni organizzative e il suo staff, e via via tutto il personale camerale.

◦ *Le sfide di oggi*

Quest'area si pone l'obiettivo di esaminare gli stimoli provenienti dal contesto territoriale, dalla normativa vigente e dall'economia in generale, nel tentativo di sintetizzare le sfide che la Camera può cogliere, stabilendo le possibili strategie di risposta. In particolare si farà il focus su:

1. la normativa attuale;
2. il rapporto tra Camera di Commercio e il territorio;
3. i nuovi scenari economici e sociali.

Le interviste saranno sottoposte a osservatori privilegiati legati direttamente e indirettamente alle azioni possibili delle Camere di Commercio, quali:

6. **Ferruccio Dardanello**, Presidente Unioncamere, organizzazione di promozione del made in Italy nel mondo. «L'idea è che chi produce non corra da solo. Lo dicono in molti, ma pochi concretizzano. Dobbiamo riuscire a promuovere, a rimettere in moto l'economia badando a tutti i settori. Dicono fare sistema. Ne siamo capaci e lo dimostrerò perché noi, gente di provincia, siamo costretti ad avere una marcia in più: dobbiamo conquistarci con le unghie quello che per altri è a portata di mano. Altro che logiche clientelari» (Pubblicato in La Stampa, 10.06.09).
7. **Tito Michele Boeri**, Professore ordinario di Economia del lavoro presso l'Università Bocconi. Attualmente è direttore della Fondazione Rodolfo De Benedetti, istituzione volta a promuovere la ricerca nel campo della riforma dei sistemi di *welfare* e dei mercati del lavoro in Europa e direttore scientifico del Festival dell'Economia di Trento;
8. **Pierluigi Sacco**, è professore ordinario di Economia della Cultura presso l'Università IUAV di Venezia. Attualmente è direttore scientifico della *Fund Raising School* e coordinatore dell'area Economia della Cultura del Master in *Arts and Culture Management* della Trento *School of Management*. I suoi interessi di ricerca riguardano l'economia della cultura e le politiche culturali, i processi di sviluppo locale *culture-led*, le dinamiche sociali di selezione e trasmissione culturale, la teoria dei giochi, la teoria dei comportamenti non autointeressati. E' consigliere d'amministrazione della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo per l'Arte Contemporanea, Torino ed è consulente di numerose amministrazioni, istituzioni e organizzazioni nei campi delle politiche culturali, dell'economia dei mercati culturali e della responsabilità sociale.
9. **Luca Ricolfi**, Professore ordinario attualmente docente di Metodologia della ricerca sociale al Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Torino, editorialista di "La Stampa" e "Panorama", fra i suoi interessi sostantivi attuali vi sono gli atteggiamenti giovanili, l'influenza della tv sul comportamento elettorale, la percezione dei partiti, il rapporto fra scelte politiche e preferenze morali. Fra i suoi interessi teorici e metodologici attuali: la teoria del comportamento, le tecniche psicometriche, il problema dell'eccesso di dimensionalità in analisi fattoriale, il confronto fra procedure di raccolta dei dati (intervista *face to face*, telefonica, postale, via computer).

Si precisa che potranno essere individuati differenti interlocutori privilegiati rispetto a quelli qui segnalati, nel rispetto del raggiungimento dell'obiettivo che ciascuna area e complessivamente l'intero intervento si prefiggono.

Tabella 1: Interviste agli osservatori privilegiati

Aree dei contenuti	Osservatori privilegiati da intervistare
Camera di commercio nel passato	Commendatore Paolo Fadda
	Presidente Giancarlo Deidda
Camera di Commercio nel presente	Segretario generale Carlo Desogus
	2 Stakeholder
Camera di Commercio e le sfide di oggi	Ferruccio Dardanello
	Tito Michele Boeri
	Pier Luigi Sacco
	Luca Ricolfi

5. Metodologia

L'intervento si articola principalmente in due macro azioni che si caratterizzano ciascuna per il ricorso a metodologie e strumenti specifici. Tali azioni sono così riassumibili:

- realizzazione delle interviste, con apposita registrazione;

- riflessione con i dirigenti, posizioni organizzative e stretti collaboratori e gruppi target opportunamente individuati, sui contenuti emersi dalle interviste e accompagnamento alla definizione e o costruzione del ruolo o dei possibili ruoli della camera, con delineazione degli obiettivi e delle sue funzioni rispetto al territorio.

Nel complesso l'intervento prevede incontri strutturati in presenza con i vari gruppi target, che saranno luogo di riflessione e costruzione. Queste ultime saranno supportate dalla disamina delle rappresentazioni scaturite dalle interviste appositamente registrate.

◦ *Procedura*

Per quanto concerne l'azione di **realizzazione delle interviste**, come si può meglio cogliere dalla tabella 1, gli interlocutori da raggiungere sono nove. Si precisa che è possibile rintracciare ulteriori osservatori privilegiati a cui sottoporre le interviste.

Il luogo di svolgimento della prima azione può variare in funzione degli interlocutori delle interviste, anche se la sede privilegiata resta la Camera di Commercio. La durata di ciascuna intervista a seguito della post-produzione e quindi del lavoro di rifinitura potrà variare da 15 a 20 minuti.

La fase di **riflessione ed elaborazione**, che utilizzerà le interviste come strumenti di stimolo, avverrà attraverso focus group che si strutturano in funzione dei contenuti già precedentemente delineati. In particolare si prevedono 6 incontri, di cui i primi tre sono prevalentemente rivolti ai dirigenti e alle posizioni organizzative, nonché ai collaboratori. L'obiettivo specifico è di stimolare una riflessione su ruoli attuali e possibili della camera di Commercio, arricchendo la riflessione individuale attraverso la visione di quanto espresso dagli osservatori intervistati. Durante tali incontri si definirà, inoltre, la modalità di coinvolgimento dell'intero personale che prenderà visione dei filmati e che parteciperà alla definizione di obiettivi, rappresentazioni attuali e possibili della camera. Una volta stabilite le modalità di coinvolgimento, gli incontri su questi aspetti si ripeteranno per quanti sono i gruppi target individuati.

Gli ultimi due incontri rappresentano invece un momento di sintesi e chiusura di quanto emerso. Si prevede di elaborare o di rimarcare le strategie di coinvolgimento del personale verso gli obiettivi condivisi (che possono essere nuovi rispetto a quelli attuali o semplicemente chiariti ed esplicitati), nonché un incontro con il Presidente e il Segretario generale per una più ampia condivisione di quanto emerso.

◦ *Strumenti e metodologie*

L'azione di **realizzazione delle interviste** prevede la somministrazione delle stesse alle figure designate in funzione degli obiettivi che sono stati sopra esplicitati, i quali guidano la traccia stessa dell'intervista.

Tali interviste saranno riprese e opportunamente rifinite da un lavoro di post-produzione che si occuperà di perfezionare il materiale in modo tale che sia rispettato lo standard di linearità e salienza per quanto concerne il contenuto e dell'audio e dell'immagine per quanto riguarda gli aspetti tecnici.

L'azione di **riflessione ed elaborazione** si terrà presso gli spazi della camera di Commercio di Cagliari e si svilupperà attraverso incontri in presenza, ciascuno dei quali sarà supportato e accompagnato dall'utilizzo della piattaforma di UnitelSardegna. Quest'ultima renderà possibile il caricamento delle interviste effettuate che saranno raggiungibili da tutto il personale che vorrà collegarsi in rete.

6. Attori coinvolti

L'intervento si realizza attraverso una rete di partner, coordinata da Dr. Francesco Meloni, con il supporto della dott.ssa Michela Loi e del dott. Francesco Picciau, costituita da:

1. **UnitelSardegna, consorzio interuniversitario per la formazione a distanza**, con il ruolo di gestione della piattaforma per i contenuti delle interviste e degli incontri.
2. **Società Aservice srl**, per il supporto tecnico nella realizzazione delle interviste che si occuperà in modo particolare delle riprese e del lavoro di post-produzione.

3. **Associazione di promozione sociale Res Psicologica**, che guiderà i focus group volti a all'analisi degli stimoli offerti dalle interviste, accompagnando le fasi di costruzione delle rappresentazioni e dei ruoli possibili della Camera, i quali verranno sintetizzati all'interno di un rapporto specifico. All'Associazione si affida anche la valutazione dell'intervento, per la quale ci si avvarrà anche del contributo del coordinatore Dr. Meloni.
4. Le interviste verranno costruite ed effettuate dal Dr. Francesco Meloni con il supporto della dott.ssa Michela Loi.
5. Il coordinamento di tale intervento avviene attraverso la costituzione di un gruppo del quale faranno parte membri interni ed esterni alla Camera. In particolare, si ritiene opportuno che vi partecipino i responsabili del personale e laddove necessario tutti i dirigenti e le posizioni organizzative, per quanto concerne i membri interni alla Camera, mentre il coordinamento come sopra accennato sarà effettuato a cura del Dr. Meloni.

Tabella: incontri, contenuti e target

Incontri	Area contenuti	Contenuti	Chi partecipa
1° incontro 2h	Camera di Commercio nel passato e nel presente	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione della finalità dell'intervento e delle sue fasi con definizione/negoziazione degli obiettivi da raggiungere • Rappresentazione attuale della camera di commercio con la descrizione del suo ruolo, dei compiti e delle funzioni primarie, con analisi dell'organigramma • Metafore sulla camera di commercio come strumento per la definizione della sua rappresentazione • Filmato dell'intervista del Commendatore Paolo Fadda e commenti al filmato: spunti interessanti, similitudini e differenze rispetto alla situazione attuale 	Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori
2° incontro 2h	Camera di Commercio nel presente	<ul style="list-style-type: none"> • Riflessioni nuove rispetto all'incontro precedente • Filmato delle interviste al Presidente Deidda, al Segretario Generale e commenti al filmato: spunti interessanti, problematiche, coerenza rispetto alla visione propria e all'attuale organizzazione • Analisi del rapporto con gli stakeholder e il territorio • Filmato delle interviste agli stakeholder e commenti al filmato: quale ruolo possibile, quali responsabilità assumersi con pro e contro, quale organizzazione è possibile 	Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori
3° incontro 2h	Le sfide di oggi	<ul style="list-style-type: none"> • Filmati delle interviste al Presidente Unioncamere Dardanello, al prof. Boeri e al prof. Sacco e commenti ai filmati: sfide che coinvolgono la camera, come rispondere alle sfide, possibili applicazioni e organizzazioni future • Riflessioni sulle modalità di coinvolgimento del personale perché possa prender parte attiva alla ridefinizione organizzativa e alla individuazione/puntualizzazione degli obiettivi camerali 	Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori
4° incontro 2h (da ripetersi per i gruppi target individuati)	Le sfide di oggi	<p>Serie di incontri trasversali (suddividi per settori, per ruoli e funzioni, da definirsi in base alle modalità ritenute opportune e possibili con dirigenti e posizioni organizzative) volti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vedere i filmati realizzati (se possibile con gruppi allargati che coinvolgano più personale possibile) • commentare analizzando aspetti interessanti e contrastanti rispetto all'organizzazione attuale • presentare una sintesi degli incontri con i dirigenti, posizioni organizzative e collaboratori per riflettere su quanto emerso • analisi delle sfide e degli obiettivi da perseguire e riflessione su impegno richiesto a ciascuno 	Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori e gruppi target
5° incontro 2h	Le sfide di oggi	Sintesi di quanto emerso e delineaazione dell'agenda 2011 Strategie di coinvolgimento dell'intero personale su quanto emerso dalla sintesi	Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori
6° incontro 2h	Le sfide di oggi	Incontro e confronto con Presidente e Segretario Generale sull'agenda 2011	Presidente - Dirigenti- Posizioni organizzative e collaboratori

7. Tempistica

Costruzione del ruolo della Camera di Commercio				
Fasi	Azioni	Descrizione	Tempi di realizzazione	Impegno di risorse richiesto
Fase 1	Realizzazione delle interviste	Realizzazione interviste	dicembre	15%
		Post produzione delle interviste a cura di Aservice	dicembre	15%
		Preparazione di uno spazio web per la diffusione delle interviste ad uso interno della Camera di Commercio di Cagliari a cura di UnitelSardegna	dicembre	10%
Fase 2	Incontri	Eventuale realizzazione interviste non realizzate nella fase precedente o nuove rispetto ai programmi	gennaio	
		Focus group su "la Camera di commercio nel passato"	gennaio	10%
		Focus group su "la Camera di commercio nel presente"	gennaio	10%
		Focus group su "la Camera di commercio nel futuro"	gennaio	10%
		Incontri specifici con altri interlocutori target della Camera di Commercio	gennaio	10%
Fase 3	Comunicazione risultati	Restituzione di quanto emerso dagli incontri ai partecipanti dei focus e ai vertici della Camera con redazione di rapporto	febbraio	15%
		Coinvolgimento di tutto il personale su quanto emerso dagli incontri	febbraio	5%

Si precisa che la tempistica potrà variare in relazione a imprevisti o a eventuali rimodulazioni stabilite dal team di progetto.

9. Valutazione dei risultati

La finalità dell'intervento è di creare le condizioni affinché si attivino comportamenti consapevoli verso obiettivi condivisi. Si tratta di offrire degli stimoli per una definizione puntuale verso obiettivi che siano il più possibile partecipati, chiari e soprattutto condivisi.

Possono essere molteplici le dimensioni in gioco che consentono una lettura di tali aspetti. In particolare, si ritiene opportuno considerare le seguenti dimensioni come criteri di lettura dei processi che possono essere messi in gioco attraverso l'intervento e che sono:

- chiarezza del ruolo della camera e di conseguenza di quello individuale rispetto al territorio;
- chiarezza obiettivi individuali e collettivi rispetto al ruolo complessivo della camera.

Si prevede, inoltre, la pubblicazione a cura del gruppo di esperti di un report di sintesi sulle varie rappresentazioni emerse dagli incontri e le relative problematiche ad esse connesse che potranno costituire documento di supporto nella definizione più puntuale della strategia complessiva della Camera.

Il processo valutativo avrà luogo durante gli incontri e si baserà oltre che su schede stimolo opportunamente formulate anche su metodi qualitativi come incontri di gruppo o, laddove necessario individuali, al fine di comprendere gli effetti diretti ed indiretti dell'intervento proposto.

1. Introduzione

Il clima organizzativo può essere considerato un costrutto multidimensionale e un fenomeno complesso al quale partecipa una pluralità di forze che si traducono in una pluralità di esiti (Majer, 2009). Si concretizza nella descrizione delle pratiche e delle procedure organizzative e, partendo da un approccio interazionista, esso può essere considerato come fenomeno che si origina dallo scambio e dall'interazione tra i membri di un'organizzazione (Majer e D'Amato, 2001). Di conseguenza l'analisi del clima si pone come momento fondante per l'avvio di nuove procedure organizzative e per l'inserimento di nuovi programmi all'interno del contesto organizzativo. È un momento di riflessione che al contempo si trasforma in potenziale strumento di cambiamento (Majer, Marcato e D'Amato, 2003).

Tale intervento si completa con la valutazione per lo stress da lavoro correlato, come stabilito dal Dlgs del 09.04.2008 n.81 e successive modifiche del Dlgs. 20 agosto 2009 n.106.

Le principali fasi che articolano il percorso sono le seguenti:

1. definizione degli obiettivi generali dell'analisi con il gruppo di lavoro costituito dai professionisti esterni e da alcune figure chiave dell'organizzazione;
2. analisi preliminare del contesto organizzativo con prima analisi esplorativa della realtà coinvolgendo le figure chiave dell'organizzazione (valutazione oggettiva);
3. definizione degli obiettivi specifici con scelta della metodologia e degli strumenti da adottare;
4. raccolta dati, analisi degli stessi e stesura del rapporto;
5. condivisione dei risultati e confronto sugli stessi con il team interno ed esterno;
6. stesura del rapporto finale e delineazione delle soluzioni e delle eventuali linee di intervento da intraprendere;
7. presentazione del rapporto a tutta l'organizzazione.

2. Focus sulla metodologia

Per la realizzazione si farà ricorso a metodi di analisi di natura qualitativa e quantitativa.

Il metodo qualitativo si costituisce di interviste semi-strutturate individuali e di focus-group. La scelta delle tipologie delle interviste e/o dei focus group verrà effettuata in base all'obiettivo che si vuole raggiungere e al target di riferimento.

Per quanto concerne il metodo quantitativo sarà necessario ricorrere ad uno strumento caratterizzato da adeguate proprietà psicometriche. Per tale ragione si dovrà ricorrere all'acquisto presso OS Giunti (Organizzazioni Speciali). L'analisi preliminare del contesto (riferita al punto 2 dell'elenco sopra riportato), è di natura documentale e sociale. Sarà necessario, infatti, accedere a dati oggettivi dell'organizzazione in riferimento al personale, così come incontrare le persone all'interno del loro luogo di lavoro al fine di conoscere la struttura in tutte le sue componenti. Si tratta di un'analisi iniziale di tipo informale, volta a conoscere gli aspetti strutturali e organizzativi dell'azienda.

3. Gestione dei processi

L'analisi del clima organizzativo rientra a pieno titolo nell'ambito degli interventi di *Action research*, ovvero di azioni di ricerca sociale che, strutturandosi come percorsi di ricerca, hanno la caratteristica di intervenire nel contesto e, nel suo dispiegarsi, di generare un cambiamento. In virtù di tale complessità è fondamentale una gestione puntuale di tutte le fasi che può essere garantita da una stretta cooperazione tra i

professionisti esperti che saranno chiamati a gestire tali processi e i referenti organizzativi chiave. Nel loro insieme, **tali figure costituiscono il gruppo di gestione principale, dalla cui interazione dipende, in modo preponderante, l'esito di tutte le operazioni.**

All'interno di tale quadro gestionale ciascun partecipante assolve un ruolo specifico e chiave.

In particolare, nella definizione degli **obiettivi generali** è prevalente e rilevante il ruolo del Segretario Generale, che, rappresentando i vertici dell'organizzazione può esplicitare le aspettative legate agli interventi, nonché gli obiettivi impliciti ed espliciti che si collegano alle due azioni, le intenzioni legate all'utilizzo dei risultati nonché le ragioni per le quali si richiedono interventi di tale natura. Il ruolo del Presidente, risulta essere fondamentale per la delimitazione degli obiettivi strategici che la Camera dovrà assumere, i quali rappresentano gli indirizzi operativi cui l'intero assetto organizzativo dovrà lavorare.

È importante nella definizione degli **obiettivi specifici** il ruolo dei rappresentanti sindacali, dei responsabili del personale e delle posizioni organizzative, nonché dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, che possono avere nozioni più approfondite della realtà quotidiana vissuta dai lavoratori.

L'intera operazione e il buon esito della stessa si fonda sulla competenza di un insieme di professionalità esperte che saranno chiamate a svolgere in modo sinergico il proprio ruolo.

In particolare, il gruppo di ricerca esterno alla Camera di Commercio è costituito da:

- **Francesco Meloni**, esperto di formazione in ambito pubblico, **responsabile degli interventi proposti con ruolo di coordinamento** dei gruppi di lavoro interni ed esterni alla Camera che verranno via via coinvolti nelle diverse tappe della ricerca.
- Michela Loi, supporto al coordinamento.
- L'associazione Res Psicologica per il **coordinamento scientifico dell'intervento**. Tale Associazione di promozione sociale, volta a supportare la ricerca scientifica come strumento di intervento nel territorio, è responsabile del percorso di ricerca, del quale seguirà e realizzerà le fasi operative previste e sopra delineate. Collaboreranno nello specifico:
 - **Benedetta Bellò**, Presidente Res-Psicologica, psicologo del lavoro e dottore di ricerca in psicologia delle organizzazioni, esperta di *mentoring* e socializzazione organizzativa e valutazione della performance; ha pianificato e attuato interventi di analisi di fabbisogni della formazione per diversi enti regionali, quali la Regione Sardegna (l'analisi ha coinvolto la totalità del personale assunto nel 2004) e la SSPAL (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale) per la quale sono state fatte tre diverse analisi che hanno coinvolto segretari comunali e provinciali;
 - **Veronica Mattana**, Vice-Presidente Res-Psicologica, psicologo del lavoro e dottore di ricerca in psicologia delle organizzazioni, esperta di metodologie di lavoro collaborativo mediato dalle TIC e di e-learning. Ha pianificato interventi di ricerca finalizzati allo studio dell'apprendimento e degli aspetti psicosociali legati alla collaborazione in rete presso diversi contesti organizzativi dislocati sul territorio nazionale;
 - **Michela Loi**, Segretario Res Psicologica, psicologo del lavoro e dottore di ricerca in psicologia delle organizzazioni, esperta di valutazione della formazione e in particolare di *transfer of training* e di cambiamento organizzativo, ha effettuato analisi di valutazione di interventi formativi presso strutture sanitarie nel contesto nazionale e francese.

4. Tempistica

Si precisa che la tempistica potrà variare in relazione a imprevisti o a eventuali rimodulazioni stabilite dal team di progetto.

Analisi clima e stress lavoro correlato						
Fasi	Azioni	Descrizione	Tempi di realizzazione		Impegno di risorse richiesto	
Fase 1	Costruzione del gruppo di lavoro	Incontri con il team interno ed esterno di progetto per la definizione degli obiettivi specifici dell'intervento e per la condivisione delle fasi del progetto	dicembre		5%	
		Raccolta materiali e informazioni oggettive di attinenza con l'analisi del clima e dello stress lavoro correlato	dicembre		5%	
Fase 2	Intervento	Raccolta informazioni percettive attraverso incontri di gruppo con focus group che coinvolgano figure chiave della Camera di Commercio		gennaio	25%	
		Prima analisi della situazione con scelta accurata dello strumento di rilevazione e somministrazione degli stessi		gennaio	20%	
Fase 3	Comunicazione risultati	Prima elaborazione dei dati e condivisione con il team di lavoro dei risultati emersi e presentazione degli stessi ai vertici		febbraio	30%	
		Stesura rapporto finale: formalizzazione all'interno di un rapporto dei risultati emersi, con indicazioni delle eventuali aree di miglioramento			Prima metà di marzo	10%
		Presentazione rapporto: comunicazione a tutto il personale dei risultati emersi dall'indagine				Prima metà di marzo

1. Introduzione

L'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta un intervento estremamente utile per delineare un Piano di Formazione che sia al contempo coerente con le necessità di sviluppo individuale e con quelle organizzative.

Esso si caratterizza quale strumento per:

- rilevare le principali aree di intervento formativo che risulta necessario programmare al fine di sviluppare competenze specifiche e trasversali coerenti ai profili personali e professionali e in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- definire un piano organico di formazione che investe tutta l'organizzazione e che consente di costruire un sistema di sviluppo individuale e organizzativo pianificato, che nel tempo si traduce in strumento di monitoraggio di crescita individuale e organizzativo.

Le principali fasi che caratterizzano l'intervento sono:

1. interviste ai vertici dell'organizzazione per la definizione degli obiettivi generali dell'intervento;
2. interviste approfondite ai referenti della formazione (se presenti nel contesto) e possibili individuazione delle stesse per la gestione attuale e futura del PF;
3. interviste a ulteriori figure chiave dell'organizzazione, come dirigenti, persone che ricoprono posizioni organizzative strategiche e sindacali, nonché ai rappresentanti delle associazioni di categoria;
4. definizione degli strumenti più adeguati alla rilevazione dei bisogni formativi e somministrazione degli stessi;
5. analisi dei dati e presentazione dei risultati;
6. confronto sui risultati con gli interlocutori coinvolti nelle fasi iniziali per la definizione del PF.

2. Focus sulla metodologia

Lo strumento d'indagine per l'analisi dei fabbisogni formativi sarà costituito da una sezione sviluppata ad hoc per la Camera di Commercio di Cagliari, derivante dai risultati della fase qualitativa, e da una parte generale sviluppata dal gruppo di esperti. La costruzione dello strumento avviene, come si evince dalle fasi, anche da incontri con interlocutori chiave volti ad ottenere informazioni specifiche da utilizzarsi ad hoc per le rilevazioni a tutto il personale. La compilazione del questionario sarà computer *assisted* ed avverrà on-line, al fine di garantire maggiore flessibilità di compilazione.

3. Gestione dei processi

Il gruppo di lavoro, costituito da membri interni ed esterni alla Camera, è coordinato dal dott. Francesco Meloni, con il supporto della dott.ssa Michela Loi e del dott. Francesco Picciau. Si avvale inoltre della collaborazione di:

- **Unitel Sardegna** (Consorzio Interuniversitario per l'Università Telematica della Sardegna), per la gestione degli aspetti tecnici connessi alla creazione e gestione della piattaforma utile per le rilevazioni computer- assisted dei dati;
- **Associazione di promozione sociale Res Psicologica**, che svilupperà lo strumento di rilevazione e si occuperà di effettuare e coordinare le fasi preliminari alla costruzione dello stesso. Si occuperà, inoltre, dell'analisi dei dati e della stesura finale del rapporto per la definizione del Piano di

Formazione.
4. Tempistica

Analisi dei bisogni di formazione e definizione del Piano di Formazione					
Fasi	Azioni	Descrizione	Tempi di realizzazione		Impegno di risorse richiesto
Fase 1	Costruzione del gruppo di lavoro	Incontri con il team per l'organizzazione dell'intervento: individuazione dei referenti della formazione specifici per funzione	dicembre		5%
Fase 2	Intervento	Raccolta materiali da parte dei referenti della formazione e sintesi da parte del team di progetto	dicembre		5%
		Eventuali focus group per approfondire i dati emersi	dicembre		10%
		Costruzione ad hoc dello strumento di rilevazione	dicembre		25%
		Preparazione della piattaforma per la compilazione dello strumento on-line	dicembre		10%
		Somministrazione dello strumento		gennaio	
Fase 3	Comunicazione risultati	Prima elaborazione dei dati e condivisione con il team di lavoro dei risultati emersi e presentazione degli stessi ai vertici		gennaio	25%
		Stesura rapporto finale: consegna del Piano di formazione		febbraio	15%

Si precisa che la tempistica potrà variare in relazione a imprevisti o a eventuali rimodulazioni stabilite dal team di progetto.