



Gianluca Milanese – Presidente di Tk Formazione S.r.l. – Firenze

g.milanese@tkformazione.it

1) “Sulle ali di Hermes”

Per gli antichi Greci in Hermes si incarnava lo spirito del passaggio e dell'attraversamento: ritenevano che la divinità si manifestasse in qualsiasi tipo di scambio, trasferimento, violazione, superamento, mutamento, transito, tutti concetti che rimandano in qualche modo ad un passaggio da un luogo, o da uno stato, all'altro. Questo spiega il suo essere messo in relazione con i cambiamenti della sorte dell'uomo, con lo scambio di beni, con i colloqui e lo scambio di informazioni consueti nel commercio nonché, ovviamente con il passaggio dalla vita a ciò che viene dopo di essa.

Hermes funge anche da interprete, svolgendo il ruolo di messaggero da parte degli dei presso gli uomini. Da Hermes deriva la parola ermeneutica, ovvero l'arte di interpretare i significati nascosti. In greco un uomo fortunato veniva chiamato "*hermaion*".

Scendendo a questioni “terrene” Hermes oggi possiamo rappresentarlo come comunicatore di messaggi; di diffusione di informazione appunto.

Oggetto del presente Convegno è quello di evidenziare problematiche comuni nel processo di disseminazione dei risultati raggiunti nell'ambito di progetti finanziati mediante risorse pubbliche e dare qualche spunto di riflessione su potenziali soluzioni e metodi. Verranno trattati in particolare i progetti europei, intendendo per tali i progetti finanziati direttamente da Bruxelles. Tali questioni sono comunque comuni ai vari tipi di progetto, non sono una peculiarità dei progetti di formazione ed educazione degli adulti ma riguardano qualsiasi tipo di progetto che ha come obiettivo un impatto su uno specifico gruppo di destinatari.

2) Problemi nella diffusione dei risultati di progetto

Le problematiche più comuni che si possono riscontrare nel processo di disseminazione dei risultati raggiunti possono essere elencate come segue:

A. Raggiungimento dei vari target di progetto: (decisori pubblici, strutture operanti nel settore, stakeholders e Comunità in generale, beneficiari finali).

Ogni progetto dovrebbe avere come obiettivo finale la produzione di risultati utilizzabili da un gruppo target definito. Ciò può essere rappresentato a titolo di esempio da un processo formativo in grado di dare competenze specifiche (il risultato) ad un target di formandi (occupati o inoccupati) con obiettivo finale il miglioramento delle loro condizioni lavorative e/o la ricerca di un posto di lavoro. Questo è un caso tipico dei progetti finanziati ad es. dal Fondo Sociale Europeo (FSE). Per il reperimento del gruppo target dovranno perciò essere attuate varie forme di promozione e pubblicizzazione iniziale del progetto. Al di fuori dell'ambito del FSE le finalità dei progetti propriamente europei (non includendo perciò quelli finanziati dal FSE) sono diverse, trattandosi nella maggioranza dei casi di scambio di prassi metodologiche e/o sviluppo di



Sulle ali di Hermes – Firenze, 22 ottobre 2010

prodotti e soluzioni congiunte con altri partners esteri. La disseminazione normalmente ha un senso perciò più ampio.

Quest'ultima ha quindi anche altri target di riferimento oltre al gruppo di beneficiari finali (coloro che ad es. frequentano corsi ed acquisiscono nuove o migliori competenze). I target possono essere classificati come segue:

- ✓ **Decisori pubblici**: Enti pubblici che erogano contributi per il finanziamento di attività (a prescindere che queste siano attività formative o altro). Una corretta disseminazione dei risultati permette ai decisori di capire quali possano essere le proposte migliori sul territorio meritorie di un finanziamento. Questo è importante soprattutto in un'ottica di reiterazione delle attività proposte. Se ad es. un corso riesce a contribuire a risolvere il problema della disoccupazione garantendo alti livelli di occupabilità post-corso e/o nuove metodologie didattiche è importante che gli organizzatori di questi corsi condividano i buoni risultati raggiunti con chi ha permesso la realizzazione dello stesso. Ciò non è sempre facile dato che molto spesso i risultati possono essere successivi al termine delle attività (ad esempio il conseguimento di un posto di lavoro dopo aver svolto un corso). Nel processo di disseminazione è fondamentale fare capire quale è stato l'impatto conseguito durante le attività e le prospettive future (anche attraverso la produzione di indicatori metrici quali il numero di persone coinvolte nelle sperimentazioni formative, il coinvolgimento nella definizione metodologica di rappresentanti del gruppo target finale, il grado di coinvolgimento di stakeholders sul territorio e la replicabilità dell'esperienza e del metodo conseguito). Se prendiamo ad es. i progetti del Lifelong Learning Programme è importante fare capire come questi abbiano un seguito anche alla fine delle attività di progetto (ad es. replicando i corsi a livello locale o offrendoli a livello internazionale mediante le borse Grundtvig o Leonardo) o quali upgrade di progetto ci possano essere dopo la fine del progetto (ad es. ulteriori progetti con sviluppo dei prodotti e metodi conseguiti e allargamento dei partenariati, eventualmente "consorziando" progetti simili verso un obiettivo comune - cluster di progetti),
- ✓ **Strutture operanti nel settore**: un aspetto molto importante della disseminazione e spesso trascurato è quello legato alla diffusione tra gli operatori di settore delle metodologie adottate durante i progetti e dei prodotti e strumenti usati per applicarle. La disseminazione per questo target specifico molto spesso si ferma alla divulgazione di ciò che è stato raggiunto durante il progetto senza prendere in considerazione la condivisione delle metodologie e degli strumenti adottati. Questa ultima cosa sarebbe senz'altro utile per conseguire realmente quelle che si chiamano "buone prassi", in particolare in un contesto europeo dove soluzioni adottate potrebbero essere replicate a minor costo in altri territori. Attualmente a livello europeo esistono compendi sui progetti che illustrano sinteticamente schemi di progetto senza quasi illustrare con quali metodi e strumenti le attività sono state svolte (ad es. compendi della Commissione europea sui progetti Life-Long Learning). Sarebbe utilissimo per tutti uno strumento di condivisione della conoscenza (tipo database) da cui tutti gli operatori interessati potessero contribuire a mettere contenuti e usufruire degli stessi permettendo quindi l'adozione di soluzioni sul proprio territorio mai sperimentate;
- ✓ **Stakeholders e Comunità**: raggiungere correttamente questi target è fondamentale per vari aspetti. Per ciò che riguarda la Comunità in generale il fine è quello di dimostrare che soldi pubblici vengono spesi correttamente e con risultati concreti. Dato che ciò che normalmente viene svolto in questi progetti ha aspetti tecnici spesso la disseminazione si rivolge a



Sulle ali di Hermes – Firenze, 22 ottobre 2010

comunità ben specifiche che rappresentano i gruppi potenziali di beneficiari finali delle azioni proposte (ad es. comunità scientifiche). Quasi mai i risultati vengono divulgati al pubblico generale e questo anche per i costi sostenuti che questa attività comporterebbe. Per gli Stakeholders è invece fondamentale fare conoscere cosa si sta proponendo per favorire il loro coinvolgimento diretto e permettere lo sviluppo congiunto e l'adozione delle soluzioni trovate (ad es. coinvolgendo dall'inizio del progetto associazioni di categoria per la diffusione dell'iniziativa ed il coinvolgimento di rappresentanti aziendali con cui sviluppare metodi, prodotti, contenuti e testarli). Questa è quasi sempre una prassi dei progetti europei anche se le difficoltà che si incontrano spesso riguardano il poco tempo messo a disposizione dai soggetti coinvolti visto che il budget dei progetti europei non permette un eccessivo coinvolgimento di attori della stessa regione geografica. In un'ottica di mercato gli stakeholders rappresentano nella maggior parte dei casi i potenziali acquirenti di ciò che si va a proporre (anche se tutti conosciamo le difficoltà a vendere qualcosa che è risultato di un progetto europeo);

- ✓ **Beneficiari finali:** i beneficiari finali sono il target principale dei progetti. L'attività di disseminazione è fondamentale per il coinvolgimento diretto dalla fase iniziale di esperti, testimonial e testatori degli output di progetto. La disseminazione verso questo target non comporta normalmente problemi particolari.

B. Termine della disseminazione alla fine del ciclo di vita dei progetti.

Uno dei problemi principali che si riscontrano nella disseminazione dei progetti è dato dal termine temporale delle attività. Al termine dei progetti nella maggioranza dei casi finisce anche la disseminazione per motivi legati al budget, non essendoci più risorse per diffondere quanto conseguito. In pratica il progetto muore. Gli strumenti messi a disposizione dalla Commissione europea permettono di tenere una memoria relativa su ciò che è stato fatto (Compendium di progetti).

Questo problema si pone in maniera ridotta se i progetti hanno una reale valenza in termini di prodotti e metodi sviluppati, che quindi possono essere oggetto o di vendita sul mercato (ad es. progetti di Ricerca e Sviluppo Tecnologico con risultati tangibili quali prototipi o meglio prodotti finiti) oppure l'offerta di un corso a livello internazionale e locale o di ulteriori sviluppi quali ad es. un upgrade con progetti successivi (cluster di progetti).

C. Ristrettezza delle risorse economiche a disposizione nei budget di progetto per la voce disseminazione

Uno dei principali problemi del processo di disseminazione è senz'altro la ristrettezza delle voci di budget dedicate a tale attività. Nella maggioranza dei bandi le percentuali previste per la copertura di tali costi sono molto strette, per cui di conseguenza anche le attività risultanti sono spesso ridotte.

D. Scarsa incisività delle azioni di exploitation nell'ambito dei progetti di formazione ed educazione degli adulti e scarso riutilizzo dei risultati (IPR e usabilità)

Nei progetti europei, oltre alle attività di disseminazione, sono previste le attività cosiddette di exploitation. Queste devono avere come oggetto una pianificazione sulla riusabilità dei risultati e



Sulle ali di Hermes – Firenze, 22 ottobre 2010

su come rendere commerciabili i prodotti. In pratica bisogna indicare la sostenibilità delle attività al termine del periodo di finanziamento di progetto. Il piano di exploitation dovrebbe perciò prevedere un accordo tra i partners del consorzio europeo che hanno preso parte alle attività per ciò che riguarda i diritti e le modalità di sfruttamento commerciale dei prodotti e risultati conseguiti (il cosiddetto IPR – Intellectual Property Rights). Se questa è ormai una prassi consolidata per i progetti di ricerca e sviluppo tecnologico non si può dire lo stesso per i progetti relativi alla formazione ed educazione degli adulti. Le organizzazioni coinvolte in quest'ultima tipologia di progetti infatti non sono normalmente abituate a ragionare in termini commerciali su questa specifica tipologia di prodotto. Normalmente poi, come già accennato sopra, i progetti terminano con la fine del finanziamento caratterizzandosi perciò come esperienze “una tantum” e facendo cadere nel dimenticatoio i risultati conseguiti senza un loro effettivo riutilizzo.

3) Alcune proposte per la soluzione dei problemi

Di seguito si propongono alcuni spunti di riflessione su possibili parziali soluzioni al problema della corretta diffusione e riusabilità dei risultati di progetto, pur sapendo che non saranno risolutivi né esaustivi ed eventualmente condivisibili.

E. Cluster di progetti

I cluster

Il dizionario della lingua inglese definisce cluster “un gruppo di elementi simili che crescono congiuntamente”. Questa definizione ha molteplici implicazioni giacché include e comprende la prossimità spaziale, la relazionalità funzionale, la similarità degli elementi e, infine, il loro coinvolgimento in un processo dinamico.

In termini progettuali i cluster sono agglomerati di progetti che mirano a raggiungere obiettivi simili e comuni. Trovano una concreta applicazione nell'ambito dei progetti di Ricerca e Sviluppo Tecnologico ma ancora scarsissima nel settore della formazione ed educazione degli adulti.

Questo per molteplici ragioni quali ad es. la ridotta dimensione dei progetti attuati a livello locale, la gelosia di ciascuna organizzazione per il proprio know-how, i problemi di diffusione delle metodologie didattiche e risultati conseguiti sopra elencati e non ultimo la mancanza di tempo di ogni organizzazione nello sviluppare al meglio nuove idee e contatti.

Esistono tuttavia alcune occasioni durante le quali è possibile avviare cluster di progetti, soprattutto a livello internazionale nel programma LifeLong Learning.

Gli incontri tra i coordinatori dei vari progetti che vengono organizzati da Bruxelles annualmente rappresentano senz'altro una di queste occasioni. Sono momenti in cui è possibile diffondere quanto fatto durante i nostri progetti, scambiare opinioni ed individuare obiettivi comuni e conoscere eventuali nuovi partners esteri e/o nazionali con cui sviluppare nuove idee congiunte.

Anche ricercando informazione mirata si può entrare in contatto con reti tematiche sovranazionali a cui potenzialmente aderire e con cui sviluppare lavoro congiunto per un lungo periodo di tempo. Sembra difficile ma non lo è!

A livello locale le reti che si sviluppano sono invece spesso temporanee e finalizzate al conseguimento di un obiettivo specifico piuttosto che di lungo periodo.



F. Le forme di aggregazione comuni

Una cosa estremamente positiva per il territorio sarebbe, secondo il mio punto di vista, la costituzione di reti locali di scopo mirate allo scambio della conoscenza, dei metodi e delle informazioni tra operatori con il molteplice obiettivo di:

- Condividere e migliorare le competenze e conoscenze degli operatori coinvolti
- riutilizzare i risultati e favorire il loro upgrade continuo
- fare economie di scala per ciò che riguarda la disseminazione dei risultati (in una maniera continuativa e spuntando prezzi migliori coi fornitori)
- fare conoscere ai decisori pubblici e agli stakeholders del territorio la valenza di ciò che è stato fatto e di ciò che stiamo facendo.

In sintesi l'idea sarebbe individuare un sistema di "Governance" riferita all'ambito della formazione ed educazione degli adulti a livello territoriale, come processo di coordinamento di attori per la condivisione della conoscenza e la diffusione dei risultati. Ciò comporterebbe la modifica della relazione tra "competizione/cooperazione" all'interno di un sistema territoriale della formazione, rafforzando la condivisione di conoscenze per la sostenibilità socio-economica rafforzando la coesione e l'identità territoriale. Si tratterebbe perciò di attuare un management innovativo di sistemi di impresa ed una Governance di Networking della formazione ed educazione finalizzata allo scambio delle conoscenze e all'aggregazione di cluster di progetti.

Le forme di aggregazione possibili possono essere plurime. Uno dei punti cardine da cui poter partire è naturalmente mantenere l'autonomia di ciascuna organizzazione nello svolgimento delle proprie attività. In pratica l'idea non è quella di creare un'ulteriore struttura che replichi quello che già c'è sul territorio ma di amplificare e potenziare i messaggi e le competenze di coloro che condividono conoscenza.

Le due forme che potrebbero essere usate per questo scopo potrebbero essere:

- l'A.T.I. – Associazione Temporanea di Impresa. Strumento normalmente usato dalle organizzazioni che partecipano a progetti finanziati per lo svolgimento di attività in comune. Normalmente l'ATI ha una valenza temporale uguale alla durata del progetto e si scioglie automaticamente al termine delle attività previste. Nulla però vieta di costituire un'ATI con valenza temporale di medio periodo con le finalità sopra elencate. I vantaggi sono dati dalla massima flessibilità e la focalizzazione degli impegni comuni e dal basso costo (un atto dal notaio o poco più);
- La Rete di Impresa: in questo caso ci troviamo davanti a qualcosa di più complesso e strutturato ma che sta prendendo campo sul territorio in un pluralità di settori per fronteggiare l'attuale situazione di crisi. Giuridicamente la Rete di impresa ha una normativa molto recente. I vincoli che si vengono a creare tra le aziende aderenti sono più stretti rispetto ad un'ATI; si può configurare in pratica come consorzio di scopo. Per un approfondimento rimando alle parti finali del presente documento.



4) Il piano di disseminazione

Di seguito una sintesi di come può essere impostato un piano di disseminazione di progetto. Naturalmente questa è una proposta metodologica condivisibile o meno e senz'altro non esaustiva.

Il piano di diffusione dovrebbe spiegare:

- Che cosa si intende diffondere - il messaggio
- A chi - il pubblico
- Perché - lo scopo
- Come - il metodo
- Quando - il calendario

Lo scopo dell'attività può essere:

- Aumentare la consapevolezza - far sapere agli altri cosa si sta facendo
- Informare - educare la comunità
- Avere inputs/feedback provenienti dalla Community
- Promuovere – “vendere” le realizzazioni e risultati raggiunti

In primo luogo si deve pensare cosa si vuole fare sapere. Si può voler annunciare lo start-up di un progetto, evidenziare un risultato specifico o ottenere un feedback prima di passare alla fase successiva.

Messaggio

Il messaggio chiave che si desidera inviare è fondamentale. Che cosa c'è da sapere sul progetto? Come si può comunicare in modo chiaro per evitare la cancellazione delle e-mail, il cestinamento dell'opuscolo?

- Focus su messaggi chiari e semplici che sono facilmente comprensibili
- Portare il messaggio giusto al pubblico giusto. È possibile inviare lo stesso messaggio a diversi tipi di pubblico, ma assicurarsi che sia rilevante per ciascuno
- Coordinare messaggi all'interno e attraverso i vari progetti. Messaggi provenienti da un gruppo di progetti hanno spesso un impatto maggiore di messaggi provenienti da un unico progetto
- Non creare aspettative poco realistiche, all'inizio del progetto

Pubblico

Pensate a chi si vuole raggiungere e che cosa possono fare per il vostro progetto. Identificare i diversi individui, gruppi e organizzazioni che saranno interessati a quello che si sta sviluppando. L'analisi degli stakeholder che saranno interessati e supporteranno il progetto è necessario.



Si considerino le seguenti tipologie di pubblico:

- **Interno** (ad esempio, la vostra istituzione e/o il consorzio del progetto). Tenerli informati su quello che si sta facendo in via di sviluppo è fondamentale per la buona riuscita dello stesso.
- **Programmi di sviluppo** – condividere e confrontare i propri risultati con quelli di altri progetti nell'ambito dello stesso programma e tra programmi diversi è ottimale. La condivisione mediante incontri del programma (cluster e riunioni, meeting a Bruxelles) sono un'ottima occasione per condividere quello che è stato fatto e ottenere un feedback dai gestori di progetti simili o che devono affrontare problemi simili. È lo sviluppo di sinergie di scala.
- **Parti interessate esterne** - Pensare a chi potrebbe avere interesse ai risultati conseguiti e come potrebbero diffonderli verso i target di riferimento (ad es. mediante loro newsletters, durante conferenze ecc..). Questi potrebbero essere associazioni, enti pubblici, insegnanti, ricercatori, bibliotecari, editori online, ecc.
- **La comunità** - Ci può essere molto da condividere con il mondo dell'istruzione e formazione e le comunità di ricerca in generale. Ad esempio, linee guida, metodi, criteri di valutazione, questionari. Pensate a chi potrebbe imparare dalla vostra conoscenza ed esperienza e condividerla mediante studi, articoli di riviste, ecc

Metodi

Esiste una ampia varietà di metodi di diffusione. Il trucco è scegliere quello giusto per fare arrivare il corretto messaggio al pubblico target e raggiungere il proprio scopo. Di seguito una griglia con varie voci.

Metodi di disseminazione

Metodo	Scopo	Suggerimenti e consigli
Newsletter istituzionale	Consapevolezza Informare	Usare la newsletter istituzionale per promuovere il progetto, fornire aggiornamenti regolari. Siate creativi. Ad esempio, includete un'intervista al "testimonial" del progetto, alcune citazioni da parte degli utenti finali, o pareri di un valutatore esterno.
Sito web del progetto	Consapevolezza Informare Promuovere	Il sito del progetto è uno degli strumenti di diffusione più versatili. Mettere mirate informazioni per diversi tipi di pubblico. Aggiornare regolarmente in modo che le persone continuino a tornare. "Vendere" il progetto e coinvolgere la comunità.
Comunicati stampa	Consapevolezza	Un comunicato stampa è un annuncio ufficiale alla stampa. È richiesta una specifica competenza per scrivere un efficace comunicato stampa e veicolarlo sul media corretto. Affidarsi a esperti.
Volantini / brochure	Consapevolezza	Anche se la comunicazione è ormai quasi solo in formato elettronico, è ancora spesso utile creare un volantino che può essere distribuito in forma cartacea (ad esempio in occasione di conferenze o ai colleghi). La versione elettronica può anche essere distribuita elettronicamente.
Riunioni/ cluster /incontri	Coinvolgere	Le riunioni di Programma ad es. a Bruxelles (e cluster conseguenti) sono ottime opportunità per imparare gli uni dagli altri, discutere problemi comuni, e ottenere un feedback sul proprio lavoro. Vi potrebbe essere chiesto di fare una presentazione, partecipare ad un workshop, dare un demo, ecc.
Conferenza di presentazione	Coinvolgere Promuovere	Convegni nazionali ed internazionali sono una importante occasione per condividere i risultati con esperti del settore. Assicuratevi di avere materiale chiaro, selezionate le conferenze dove si avrà un reale impatto sul pubblico e



		quelle in grado di attrarre gli esperti che si desiderano informare.
Workshops	Coinvolgere	I workshop sono piccoli eventi interattivi per il raggiungimento di un obiettivo specifico. Un laboratorio potrebbe essere utilizzato per ottenere un feedback dagli utenti, ad es. su una demo o per ottenere un feedback da parte di esperti su una particolare questione.
Dimostrazioni	Coinvolgere	Le dimostrazioni consentono di mostrare ciò che è stato sviluppato ed ottenere un feedback. Le demo sono utili nelle prime fasi del progetto per ottenere un feedback dai soggetti interessati sulla funzionalità, usabilità e contenutistica.
Liste di discussione Online	Consapevolezza Informare	Gli elenchi di e-mail e le comunità on-line sono utili per discutere i nuovi sviluppi, problemi e questioni da affrontare. Sono proattivi e reattivi, si condivide il sapere con la comunità, anche se a volte risultano dispersive. Elenchi e-mail sono utili anche per fare annunci e promozione di attività.
Articoli di giornale	Informare	Si considerino riviste specializzate in discipline pertinenti verso la fine del progetto quando si dispone di dati e risultati da evidenziare. Nel corso del progetto è possibile contribuire mediante newsletter elettroniche.
Casi di studio	Informare	I casi di studio possono spiegare quello che è stato fatto ed i problemi riscontrati così che altri possano trarre vantaggio dalla propria esperienza.
Reports e altri documenti	Informare	Possono (o devono) essere redatti reports e relazioni su argomenti specifici. Caricateli sul vostro sito web in modo che siano accessibili a un vasto pubblico. Individuate qualcosa messo a punto nel progetto che può essere utile ad altri (ad esempio, linee guida, metodi, criteri di valutazione, toolkit, o questionari).

Timing

Decidere quando le diverse attività di diffusione saranno più rilevanti. I messaggi varieranno durante il periodo di progetto. Ad esempio, il focus promozionale sarà all'avvio del progetto; al termine l'accento sarà posto maggiormente sul 'vendere' le proprie realizzazioni. Bisogna anche pensare agli impegni di tempo del pubblico destinatario. Ci sono periodi durante l'anno in cui sarà difficile raggiungere queste persone (ad esempio durante le festività o all'inizio del termine o durante gli esami se il target è un corpo scolastico).

Collaborazione

La strategia di diffusione dovrebbe essere svolta in modo che la comunità sia consapevole ed utilizzi i risultati raggiunti. Qualora il progetto sia strutturato in cluster può essere chiesto alle varie organizzazioni un brainstorming sui modi per collaborare alla diffusione. Ciò per arrivare a massimizzare l'impatto di diffusione e la sostenibilità dei risultati. In primo luogo, le iniziative a livello di cluster hanno spesso un impatto maggiore rispetto a quelle del singolo progetto. Collegli sono più propensi a partecipare ad un workshop sui cluster che relativo ad un solo progetto. In secondo luogo è conveniente in termini economici per le economie di scala che si creano.

Linguaggio

Il progetto può avere come oggetto lo sviluppo di qualcosa che è tecnicamente difficile e complesso. Nelle attività di divulgazione l'uso di un appropriato linguaggio è fondamentale: è possibile inviare gli stessi messaggi a pubblici diversi, ma usare un linguaggio appropriato per ciascun target. Ad es. se state scrivendo un articolo per una newsletter, evitate un linguaggio troppo tecnico e inviate messaggi chiari comprensibili a tutti. Se invece state scrivendo un articolo per una rivista specializzata usate un linguaggio tecnico magari accompagnato da diagrammi e schemi.



Valutare il successo

Nel pianificare una attività di diffusione bisogna capire cosa si vuole ottenere da essa. Cercate di costruire elementi di valutazione e quantificazione per ogni attività di diffusione principale, per vedere se avete raggiunto il vostro scopo. Gli indicatori possono essere svariati, sia numerici sia qualitativi e serviranno anche per puntare sui migliori strumenti mediante cui impostare investimenti per le prossime campagne di pubblicizzazione.

La pagina web di progetto

I siti internet sono ormai lo strumento principale ed anche più economico per la divulgazione di un progetto. I siti devono essere chiari e leggibili, non dispersivi. Per evitare la aleatorietà delle informazioni privilegiate il posizionamento del sito sul vostro server. L'istituto coordinatore dovrebbe ospitare le notizie aggiornandole dove necessario per almeno 3 anni dopo la fine del progetto. Il sito del progetto illustra scopi e obiettivi e divulga informazioni sulle attività e i risultati del progetto Il sito del progetto è uno strumento di diffusione importante e versatile.

Come strumento di diffusione non si vogliono dare specifiche linee guida. Tuttavia sono consigliati i seguenti suggerimenti:

- Renderlo attraente e facile da usare, con una navigazione intuitiva
- Mantenere il sito aggiornato
- Inviare parole chiave del sito web ai motori di ricerca in modo da aumentare il traffico
- Chiedere ai principali siti web trattanti argomenti simili la possibilità di link al vostro sito
- Utilizzare un verificatore di link e assicurarsi che non ci siano collegamenti interrotti
- Assicurarsi l'accessibilità per gli utenti disabili
- Ricordare che il progetto è finanziato da qualche fondo pubblico o sponsor dove necessario

5) Appendice - Reti d'impresa

Nonostante gli sforzi compiuti in letteratura per dare organicità al fenomeno, esistono vari modelli per classificare le reti d'impresa, poiché costituiscono un fenomeno con caratteristiche e soprattutto finalità piuttosto eterogenee fra loro.

- impresa a rete naturale, caratterizzata dall'assenza di identità giuridica e di struttura gerarchica ma fornita di una flessibilità strutturale intrinseca (built-in) che le permette di assumere condotte operative e strategiche efficienti per l'intero sistema. Essa possiede la forza di catalizzare tutti i soggetti della sua sfera esterna in modo naturale inducendoli a cooperare in vista di fini comuni e condivisibili;
- impresa a rete governata, quale risultato di un sistema di imprese selezionate in riferimento sia alle risorse di cui dispongono che agli obiettivi che perseguono. Le connessioni fra gli interlocutori vengono disciplinate a priori così pure la struttura gerarchica centrale, le strategie di investimento e quelle operative. Purtroppo a differenza di quella naturale non sempre riesce a fronteggiare i rischi imprevisti.



Sulle ali di Hermes – Firenze, 22 ottobre 2010

• reti non proprietarie, in cui il collegamento con le altre imprese del network avviene tramite accordi di natura contrattuale oppure di natura informale. I network che poggiano su accordi contrattuali sono riconducibili alle strutture di franchising, consorzio e a tutti quei contratti di conferimento di risorse o trasferimento di beni o servizi necessari per la realizzazione di particolari attività. A seconda del grado di coesione strategica si possono avere:

- reti a condizionamento reciproco, in cui le imprese del network si considerano reciprocamente determinanti per il perseguimento delle strategie competitive di ciascuna di esse;
- reti convergenti, in cui le imprese che appartengono al network considerano la rete come la soluzione organizzativa più idonea per realizzare un comune piano strategico.

A seconda del grado di integrazione tecnico-economico si hanno:

- reti complementari, in cui i vincoli tecnico-produttivi ed economici tra le imprese del network sono molto forti per cui si può generare un unico processo di produzione economica suddiviso su più unità autonome giuridicamente;
- reti indipendenti, in cui l'appartenenza al network prescinde dai processi produttivi aziendali, ma è motivato dalla presenza di interessi comuni e condivisi.

In un prossimo futuro, in previsione di una evoluzione dei mercati tale da assumere le sembianze di una grande rete globale a cui si collegheranno le singole aziende, è probabile che la struttura reticolare sarà più evoluta. Le reti tradizionali saranno sostituite dalle reti di tipo olonico in grado di esprimere livelli più elevati di creatività, rapidità e flessibilità e pertanto più idonee a convivere con i repentini mutamenti dell'ambiente economico. L'obiettivo delle imprese che aderiscono a tale nuova forma di aggregazione consiste appunto nello sfruttamento delle conoscenze accumulate grazie al comune interagire dei soggetti aderenti alla rete, da utilizzare in modo repentino, qualora si presentino delle opportunità sul mercato. Difatti il termine olone, dal greco "olon" ossia tutto, è da intendersi come un'insieme di cellule che agiscono in modo autonomo, pur essendo orientate al raggiungimento di un obiettivo condiviso di ordine superiore.

Secondo tale accezione, la rete olonica diviene l'insieme di varie unità operative autonome capaci di collegarsi fra loro velocemente grazie a sofisticati sistemi operativi. Trattasi di rete evoluta poiché viene meno come modello di riferimento l'azienda centrale: alla guida del sistema si posizionerà di volta in volta l'azienda che in riferimento agli obiettivi da realizzare saprà efficacemente attrarre intorno a sé e gestire tutte le risorse della rete.

Le reti di imprese permettono dunque:

- di raggiungere una adeguata massa critica e un accresciuto potere negoziale sul mercato
- di allargare la base di offerta di prodotti e servizi preservando intatte le proprie caratteristiche e mission
- di condividere investimenti che altrimenti non sarebbero possibili alla singola impresa (ad esempio quelli relativi alla promozione e disseminazione dei risultati)
- accrescere la cultura e il know-how aziendale.



6) Normativa italiana reti di impresa - LEGGE 30 luglio 2010, n. 122

E' la conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitivita' economica.

Le modifiche quivi riportate hanno vigore dal giorno successivo alla data di pubblicazione, quindi dal 31 Luglio 2010.

L'articolo che concerne le Reti di Imprese è l'art 42 : le modifiche sono sostanziali rispetto al decreto legge.

“2-bis. Il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, e' sostituito dal seguente:

“4-ter. Con il contratto di rete piu' imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacita' innovativa e la propria competitivita' sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o piu' attivita' rientranti nell'oggetto della propria impresa. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata e deve indicare:

a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;

b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacita' competitiva dei partecipanti e le modalita' concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;

c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalita' di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo nonche' le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento puo' avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile. Al fondo patrimoniale comune costituito ai sensi della presente lettera si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile;

“omissis”