



# **M<sup>3</sup> ➤ MIRROR**

## **Seminario per il Progetto**

### **RAPPORTO**

#### **Audit degli Stakeholder Territoriali**

Celano (AQ) 4 dicembre 2004



# Staff di lavoro

- Capi progetto
  - *Marina Perego e Giuseppe Giaccardi*
- Ricerche di desk, ricerche web, elaborazioni dati e redazione testi
  - *Lidia Marongiu e Andrea Zironi*
- Segreteria tecnica
  - *Alessandra Sardi*
- Supporti Micron Technology Italia Srl
  - *Giuseppe Vecchio Responsabile Relazioni Esterne*
  - *Ornella Cesile Responsabile Segreteria di Direzione*

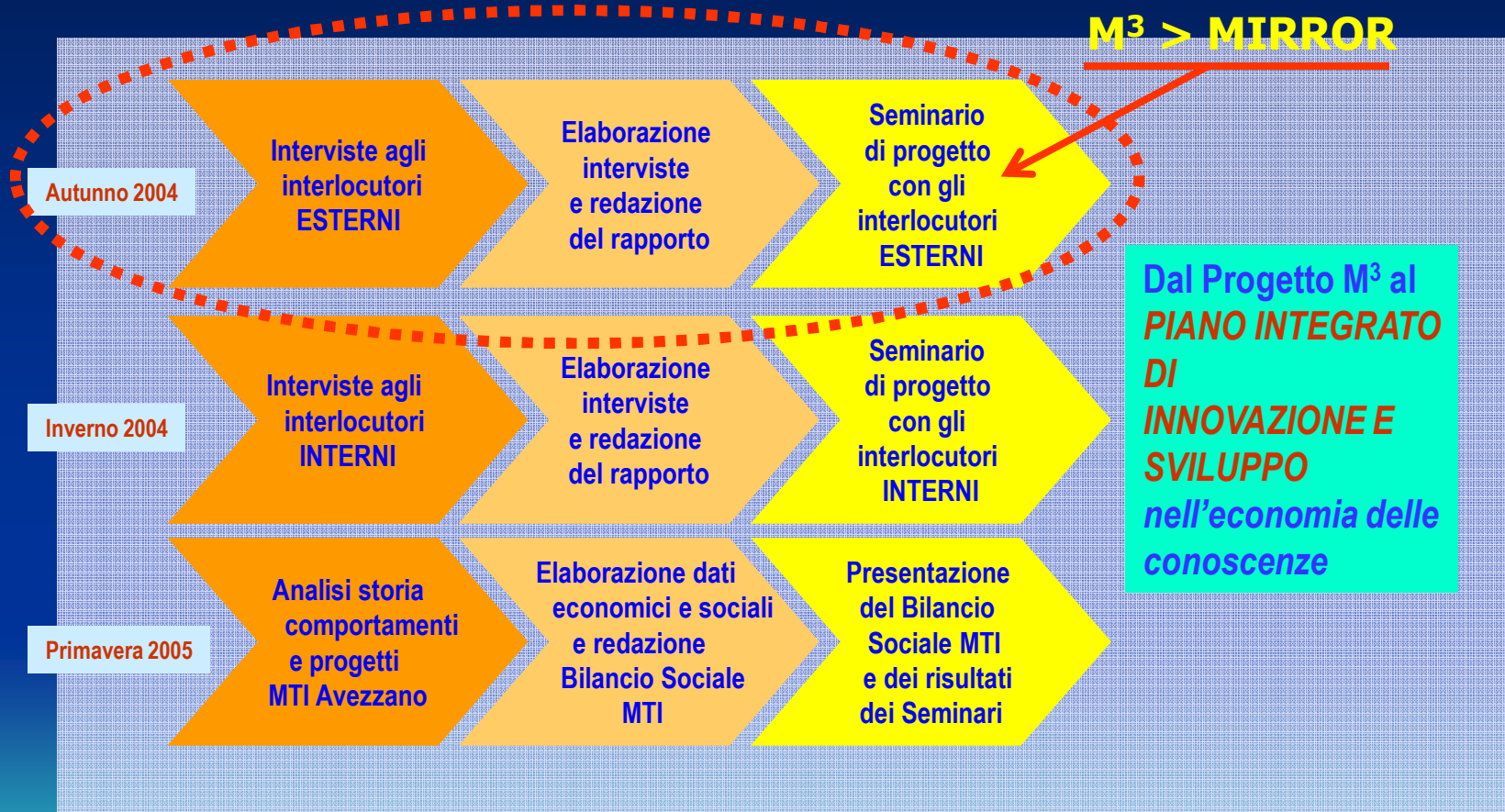
# Indice

- MIRROR: motivazioni e obiettivi
- Progetto M<sup>3</sup>, azioni 1<sup>A</sup> fase
- Metodologia di lavoro
- 56 stakeholders
- Risultati dell'azione di audit
  - le esperienze di TERRITORIO (i nega-modelli – i nuovi paradigmi)
  - le percezioni di MICRON (opinioni di riferimento – proposte e richieste)
  - le idee di FUTURO (18 leve materiali – 42 leve immateriali)
- Verso una cultura di progetto
  - Fondamenta
  - Operare sui fattori critici di contesto, misurare scopi e risultati
  - Principali fattori critici di contesto (Provincia dell'Aquila, Regione Abruzzo, Italia centrale, Italia)
- Elogi motivazionali indispensabili

# MIRROR: motivazioni e obiettivi

- **Micron Technology Italia Srl**
  - Stabilizzare e dare futuro al sito di Avezzano
  - Entrare in rapporto con le istituzioni e il sistema sociale
  - Contribuire a individuare un modello e un percorso di sviluppo condivisi
- **Progetto M<sup>3</sup>**
  - Imparare a conoscere il sistema territoriale
  - Ascoltare per imparare
  - Mettersi in discussione
  - Tessere rapporti
  - Provare a interpretare
  - Provare a proporre

# Progetto M<sup>3</sup>, azioni 1<sup>A</sup> fase



M<sup>3</sup> > MIRROR

# Metodologia di lavoro dell'audit

- **A chi ci siamo rivolti**
  - **56 soggetti** istituzionali, economici, sociali e dell'informazione a livello di Marsica, Provincia dell'Aquila e Regione Abruzzo
- **Tre item di apprendimento e ascolto**
  - TERRITORIO (vocazioni, mestieri, attori, relazioni, minacce, opportunità)
  - MICRON (esperienza, giudizio, critiche, proposte, richieste)
  - FUTURO (visione, desiderio, ruolo di innovazione-formazione-ricerca, incipit)
- **Che cosa è emerso**
  - Moltissima collaborazione
  - **168 punti** di vista dal vivo
  - Un patrimonio di conoscenza di eccezionale importanza
- **Come abbiamo operato**
  - Interviste personale e report nominali per ogni audit
  - Classificazione dei contenuti di conoscenza su database (CKM-Customer Knowledge Management)
  - Integrazione dell'ascolto con lettura documenti (DOCUP, PATTI, PIT, Annuari, web, libri, ecc.)
  - Riproposizione dei contenuti per finalità di progetto
- **Che cosa abbiamo ottenuto**
  - Un'analisi strategica a "matrioska" <**Marsica - Aquila e provincia - Regione Abruzzo**>
  - Un primo contributo **Micron** per il Progetto

# 56 stakeholders

CATEGORIE	n°	%
Sindaci	12	21,4
Amministratori Regione Abruzzo e Provincia dell'Aquila	5	8,9
Altri eletti Consiglio Regionale, Parlamento Italiano ed Europeo	5	8,9
Autorità Stato	1	1,8
Autorità Religione	1	1,8
Autorità Camerali	2	3,6
Dirigenti Banche	1	1,8
Dirigenti Scolastici	2	3,6
Docenti e ricercatori universitari, Direttori Centri di Ricerca	5	8,9
Imprenditori e manager	6	10,7
Responsabili sindacali	3	5,4
Servizi pubblici e sportelli	5	8,9
Responsabili Associazioni culturali	1	1,8
Giornalisti	7	12,5
<b>TOTALI</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>
<b>Donne</b>	<b>3</b>	<b>5,4</b>
<b>Uomini</b>	<b>53</b>	<b>94,6</b>
<b>TOTALI</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

- 56 soggetti *condivisori di interessi*, tenuti insieme da fattori oggettivamente in comune:
  - Storia del luogo
  - Ambiente geografico e morfologico
  - Identità collettiva
  - Qualità e aspettativa di vita
  - Sistemi materiali (infrastrutture, risorse, ecc.)
  - Sistemi immateriali (relazioni, esperienze, conoscenze, emozioni, ecc.)
  - Punti di forza e debolezza rispetto a altri sistemi paradigmatici
  - *Futurizzazione* (trend e dinamiche locale-globale, progetti individuali e collettivi)

# Risultati dell'azione di audit Le esperienze di TERRITORIO

M<sup>3</sup> > MIRROR



Marina Perego & Giuseppe Giaccardi  
Consulenti di Direzione



# I nega-modelli (1)

- **14 SOCIALI E COLLETTIVI**

1. Disequilibrio tra aree di costa e zone interne
2. Spopolamento e depauperizzazione zone interne
3. Persistente domanda di assistenzialismo
4. Persistente miraggio del posto di lavoro fisso, meglio se pubblico
5. Crescita comportamenti sociali a rischio (non solo dei giovani)
6. Emigrazione intellettuale giovanile
7. Marginalizzazione femminile
8. Monitoraggio condizioni di salute non trasparenti
9. Associazionismo di rappresentanza debole
10. Associazionismo produttivo-distributivo inconsistente
11. Individualismo
12. Litigiosità
13. Scarsa attività culturale a livello territoriale
14. *Deterritorializzazione* (perdita di prospettiva delle radici e dell'identità)

# I nega-modelli (2)

- **20 SISTEMICI**

1. Attività e iniziative territoriali di rete inesistenti
2. Assenza di progettualità
3. Programmazione territoriale inadeguata
4. Gestione amministrativa carente (eccesso di legiferazione regionale e ridotto numero di atti amministrativi)
5. Comunicazione istituzionale insufficiente
6. Comunicazione economica inesistente
7. Disattenzione istituzionale verso attività produttive
8. Attività produttive deboli non supportate per competere
9. Attività finanziarie inadeguate e non orientate al progetto d'impresa
10. Offerta turistica non strutturata
11. Agricoltura non ottimizzata (Fucino)
12. Infrastrutture materiali e immateriali inadeguate
13. Gestione rifiuti a rischio
14. Inquinamento chimico ed elettromagnetico (Fucino)
15. Parchi ambientali non valorizzati
16. Ricerca scientifica non compenetrata e infrastrutture per ricerca e innovazione sottoutilizzate
17. Grande impresa "piedi qui e testa fuori"
18. PMI debole e poco numerosa
19. Nessuna partnership Università-PMI
20. In generale pochi servizi

# I nuovi paradigmi (1)

- **16 CULTURALI**

1. Valore della persona, valore dei diritti e dei doveri civici
2. Valorizzare tipicità antropologica e culturale
3. Permeare la tipicità con innovazione e relazionabilità
4. Aiuti di Stato, un danno culturale
5. Contare sulle proprie forze
6. Progettualità di standard europeo
7. Ragionare e agire a livello globale
8. Programmazione condivisa, un dovere civico e sociale, un valore etico
9. Aumentare la partecipazione a tutti i livelli
10. *Fare sistema per fare qualità*
11. Nuova filiera del valore *mercato>imprese>formazione-ricerca>università>istituzioni* e viceversa
12. Ottimizzazione e valorizzazione capitale umano, donne e giovani in primo luogo
13. *Riterritorializzazione* (lavorare al progetto di futuro a partire da valori condivisi)
14. Territori interni un'opportunità strategica per Roma-Lazio
15. Territori interni il sistema di connessione Tirreno-Adriatico
16. Aquila e provincia, ruolo cerniera ovest-est e sud-nord

# I nuovi paradigmi (2)

- **14 PROIETTIVI**

1. R&s e progetti territoriali con grande impresa
2. Progetti PMI con supporto/partnership della grande impresa e risorse pubbliche di co-finanziamento
3. Parco Tecnologico luogo di lavoro comune Università-PMI
4. Ottimizzazione e sperimentazione energetica
5. Programmazione agricola modello top down
6. Produzione agricola a massa critica e di alta qualità
7. Marchi di qualità con protocollo e brevetto internazionale
8. Distretti culturali
9. Carta della Competitività
10. Valorizzazione centri storici
11. Rafforzamento infrastrutturale 1 → “Terminal Abruzzo” a Lunghezza RM
12. Rafforzamento infrastrutturale 2 → Superstrada Aquila-Pescara
13. Rafforzamento infrastrutturale 3 → Connessione stradale E45
14. Rapida realizzazione infrastruttura web a “banda larga”

# I nuovi paradigmi (3)

## 16 NUOVE LINEE STRATEGICHE DI INVESTIMENTO PUBBLICO E PRIVATO

1. invenzione d'impresa
2. aggregazione d'impresa
3. imprenditoria dei servizi, materiali e immateriali (ICT e web)
4. formazione di mestiere (artigianato tradizionale e dei nuovi saperi)
5. formazione continua
6. formazione high tech
7. formazione manageriale, organizzazioni private e pubbliche
8. formazione per fare impresa
9. energia
10. cultura e spettacolo per i giovani (entertainment)
11. archeologia
12. turismo culturale, segmentazione stagionale e customerizzazione
13. turismo ambientale
14. industrializzazione turistica (programmazione ricettiva)
15. servizi turistici (per industria ricettiva, operatori intermediari e consumatori turistici)
16. cultura per il territorio, radici semantiche e semiologiche

# Risultati dell'azione di audit Le percezioni di MICRON



Marina Perego & Giuseppe Giaccardi  
Consulenti di Direzione

# Opinioni di riferimento (1)

## 10 ATTEGGIAMENTI DI OSSERVAZIONE

1. Prima, fino al 2003, un disastro, completamente separata dal contesto, dei marziani
2. Dinamiche di mercato incredibili, modelli organizzativi totalmente insoliti, a cui il territorio non è abituato
3. Micron ha portato un mucchio di soldi e poi è riuscita a far condividere il suo progetto
4. Gente per bene e manager capaci
5. Rispetto
6. Micron un'azienda *italiana*, anzi *marsicana*
7. *La solita multinazionale americana!*
8. *Chissà che cosa producono?*
9. *Quali regole, modalità, criteri di riferimento per le assunzioni?*
10. *E l'ambiente, la salute?*

# Opinioni di riferimento (2)

## 9 ATTEGGIAMENTI DI INTERRELAZIONE

1. Una grande opportunità del territorio, di futuro e conoscenza
2. Un modo utile per coniugare relazioni locale-globale
3. Strutturare in modo organico la presenza Micron a livello di istruzione e formazione
4. Un vantaggio culturale
5. Una supplenza e un supporto utile per le istituzioni
6. Un'occasione per il rapporto Abruzzo-Europa
7. Un modello per le relazioni industriali e la cultura del capitale umano
8. Una combinazione interessante tra bisogno di lavoro, consenso e innovazione sindacale
9. *Un protagonista del progetto di sviluppo, un patrimonio di credibilità per il territorio*



# Proposte e richieste (1)

## 7 SUGGERIMENTI DI RILIEVO SOCIALE

1. Lavorare per la salute nel territorio, convincere le istituzioni a strutturare un osservatorio epidemiologico
2. Costruire un asilo nido aziendale
3. Sostenere le attività onlus anche donando i vecchi personal computer
4. Gemellaggio Avezzano-Boise
5. Analizzare le motivazioni degli abbandoni volontari di lavoratori
6. Più manager Micron nel sociale e se possibile nel lavoro istituzionale
7. *Fare sistema, anche Micron rischia di non farcela da sola!*

# Proposte e richieste (2)

## 8 SUGGERIMENTI DI INTERESSE AZIENDALE

1. Fare crescere, far emergere l'indotto
2. Sviluppare in loco anche ricerca e progettazione
3. Fare all'Aquila quello che fanno a Boise, ricerca industriale con l'università
4. Radicare e potenziare le attività di formazione, renderle sostenibili con fondi regionali
5. Coinvolgere l'imprenditore Sergio Dompè (legislazione sul biotech) e l'Assessore Formazione della Regione Campania (modelli di formazione)
6. Comunicare di più e meglio
7. Comunicare che cosa è il lavoro per obiettivi
8. Comunicare di più soprattutto con i giovani, prospettive di sapere e di carriera

# Risultati dell'azione di audit

## Le idee di FUTURO

# 18 leve materiali

1. Fare vincere più concorsi ai giovani del posto
2. Non rinunciare all'industria primaria
3. Ottimizzare colture e imporre la rotazione agricola
4. Allaccio stradale con Umbria e reatino
5. Ammodernamento linee e collegamenti ferroviari
6. Polmone verde dell'Europa
7. Far insediare più attività di r&s
8. Sviluppare industria leggera
9. Delocalizzare imprese da Roma
10. Favorire l'esodo di abitanti (e abruzzesi) da Roma
11. Infrastrutture fatte dal Governo
12. Installare collegamenti telematici
13. Maggiore crescita industriale del territorio
14. Costruire/sostenere imprese di trasformazione alimentare
15. Costruire l'indotto agro industriale
16. L'Aquila nodo della viabilità d'Abruzzo
17. Costruire/ampliare aeroporto dell'Aquila
18. Disporre di più trasporti e collegamenti

# 42 leve immateriali (1)

1. Sviluppare piccole iniziative concertate
2. Insistere a sviluppare cultura nel territorio
3. Proseguire il lavoro di avvicinamento tra aziende e aziende, tra aziende e territorio
4. Progettare offerta turistica culturale di qualità e allo stesso tempo affluente
5. Orientare le istituzioni a supporto del radicamento delle grandi aziende
6. Fare sistema, organizzare una squadra unita su poche cose fondamentali
7. Strutturare un tavolo comune di lavoro su innovazione e ricerca per unire PMI e grande impresa
8. Progettare ottimizzazione e risparmio energetico
9. Agevolare integrazione università-imprese
10. Entrare nel progetto di distretto aerospaziale della Regione Lazio
11. Mappare la radioattività del territorio
12. Aumentare la capacità di adattarsi al cambiamento
13. Valorizzare gli accordi sindacali
14. Fermare la fuga dei cervelli
15. Costruire un totem per la concertazione, una Fondazione per confronto e progetti

## 42 leve immateriali (2)

16. Migliorare la creazione di classe dirigente mediante un ruolo accresciuto di università e imprese
17. Sviluppare i fattori endogeni, fare partnership con soggetti internazionali
18. Rilanciare il Parco scientifico e tecnologico
19. Realizzare progetti per CIPE e VII Programma Quadro
20. Alzare il tasso di partecipazione delle persone a tutti i livelli
21. Produrre utopia per poter sognare
22. Costruire un accordo di programma per gestire i rifiuti e produrre energia
23. Migliorare la formazione a tutti i livelli
24. Valorizzare i siti delle grande aziende del territorio verso le sedi estere proprietarie
25. Creare associazionismo economico-finanziario
26. Fare crescere l'imprenditoria locale
27. Strutturare e valorizzare la memoria dei luoghi
28. Creare una classe dirigente che crea le condizioni di sviluppo senza guidarlo
29. Abruzzo solo alta qualità: turismo, formazione, università

## 42 leve immateriali (3)

30. Investire solo in settori dove non c'è concorrenza dell'est
31. Imparare a fare progetti e business plan
32. Aggregare, organizzare, programmare, verificare, fare sistema
33. Valorizzare il patrimonio storico-archeologico
34. Costruire collaborazione tra chiesa, scuola, famiglia e lavoro
35. Creare indotto culturale da Micron
36. Accrescere l'interrelazione con i territori confinanti
37. Accrescere capacità di progetto e di rischio d'impresa anche a livello banche
38. Terziarizzare il Fucino
39. Fare della cultura d'impresa un perno sociale
40. Costruire un brand delle zone interne
41. Costruire network di aziende locali e multinazionali
42. Utilizzare gli ultimi fondi strutturali per aumentare investimenti e trasferimento conoscenze

# Verso una cultura di progetto

M<sup>3</sup> > MIRROR



Marina Perego & Giuseppe Giaccardi  
Consulenti di Direzione

24



# FONDAMENTA

## Un sistema di valori condiviso

- Essere al plurale è una ricchezza
- Essere diversi è una forza
- Utilizzare tutte le risorse umane
- Costruire sostenibilità
- Valorizzare e rispettare norme e leggi
- Realizzare e promuovere comportamenti etici
- Realizzare trasparenza, partecipazione, valutazione, internazionalizzazione a livello pubblico e privato
- Favorire e sostenere integrazione culturale, religiosa, civica, scolastica, sanitaria nel rispetto delle identità
- Valorizzare l'iniziativa d'impresa
- Valorizzare il lavoro materiale e immateriale
- Sostenere e operare per sette culture fondamentali
  - del diritto
  - della pace
  - dell'Europa
  - del cambiamento
  - del progetto individuale e collettivo
  - della collaborazione
  - della responsabilità
- Creare identificazione come processo non come assunto
- Unire e fare sistema di intelligenze e risorse

# Operare sui fattori critici di contesto, misurare scopi e risultati

- **Fattore critico**
  - concetto o numero fuori da una media di contesto, è negativo o positivo in base ai paradigmi di valutazione
- Il contesto socio-economico qui considerato
  - Provincia dell'Aquila > Abruzzo > Italia Centrale > Italia
- Fonti dati qui utilizzate
  - Ufficio Italiano Cambi, Istituto Tagliacarne, ISTAT, Starnet-Unioncamere, Infocamere, Associazioni di Categoria
- Anno di riferimento
  - In generale il 2002, salvo 2001 o 2003 ove indicato

# Principali fattori critici di contesto (a)

→ dati fuori media per provincia dell'Aquila e Abruzzo

- Quadro demografico
  - Densità abitativa molto bassa → Aquila 52,9 ab/kmq, Abruzzo 117,9 ab/kmq
  - Solo 3 comuni con oltre 20.000 residenti → Aquila, Avezzano, Sulmona
  - Classi di età nella media nazionale, ma tendenzialmente anziana
- Tessuto imprenditoriale
  - Molte ditte individuali → 74,9%
  - Molte imprese piccolissime [addetti <10] → 96,9%
  - Poche piccole imprese [addetti 11<50] → 2,7%
  - Molte imprese agricole → 22,5% e 29,1%
  - Poche imprese di servizi avanzati → 6,4% e 5,9%

# Principali fattori critici di contesto (b)

→ dati fuori media per provincia dell'Aquila e Abruzzo

- Mercato del lavoro
  - Basso numero occupati nell'industria → 25,6%
  - Alto numero occupati nei servizi → 69,8%
  - Spa e Srl, basso costo del lavoro procapite → 27.500€ e 25.000€
  - Spa e Srl, buon valore aggiunto procapite → 51.600€
  - Industria, specializzazioni → apparecchi elettronici, semiconduttori, carta e cartone, acque minerali e bibite, prodotti farmaceutici, zucchero, macchine per ufficio, produzione semilavorati in rame, stampe tipografiche, prodotti chimici per uso fotografico, prodotti chimici per agricoltura, produzione gesso, prodotti ottici e fibre ottiche, conservazione carni
  - Servizi, specializzazioni → nessuna

M<sup>3</sup> > MIRROR

# Principali fattori critici di contesto (c)

→ dati fuori media per provincia dell'Aquila e Abruzzo

- Valore aggiunto (VA)
  - Buona variazione 2002/2001 → +5,5%
  - Scarso peso nazionale → 76° posto
  - Basso VA pro-capite → 16.641€
  - VA Italia = 100, basso VA locale → 81,1 e 83,5
  - Basso VA imprese artigiane → 7%
  - Crollo VA costruzioni → -24,9% e -14,4%
- Tenore di vita
  - Basso reddito procapite → 15.984€ e 16.577€
  - Aquila 72° provincia in Italia, ultima in Abruzzo
  - Reddito procapite Italia = 100 → Aquila 81,2, Abruzzo 84,2
  - Indice consumi Italia = 100 → Aquila 88,4, Abruzzo 86,1

# Principali fattori critici di contesto (d)

→ dati fuori media per provincia dell'Aquila e Abruzzo

- **Altri fattori critici rilevanti**

- Export 50% UE e 50% extra UE
- Basso export per impresa 2003 → 41.039€ e 42.021€
- Basso saldo import-export 2003 → 79.000.000€
- Alto rapporto sofferenze/impieghi 2003 → 9,15% e 7,15%
- Alto n° protesti per 100.000 abitanti → n°4.403
- Saldo negativo 2003 BPT → -24.599.000€
- Abruzzo 2001 → elevato n° addetti r&s università (52,6%), basso n° addetti r&s ogni 100.000 abitanti (1,9), 7° posto fra le regioni per spesa r&s/PIL (0,9%)
- Basso n° brevetti europei per milione di abitanti (2001) → 40,6 e 53,4
- Basso costo formazione per occupato formato → 554€
- Basso quota di fondi pubblici in formazione per occupato → 47,30% e 72%
- Basso spesa in IT 2003 per occupato → quart'ultimo posto fra regioni
- Basso spesa IT/Valore Aggiunto Regione 2003 → 1,04%
- Provincia L'Aquila qualità della vita (103 provincie) → 70° (Lega Ambiente), 37° (Italia Oggi), 35° (Sole 24 Ore)
- Disagio insediativo % sul totale comuni (l'Aquila e Abruzzo) → 71,3% e 60,7%
- Disagio insediativo % sul totale abitanti (l'Aquila e Abruzzo) → 26,1% e 17%

# Elogi motivazionali



# Continuum

- MIRROR: solo una prima tappa
- Molte relazioni e informazioni non assunte: chiediamo scusa
- Quadro di base: molto credibile
- Primo risultato di sistema: un insieme significativo di classe dirigente che si è espresso e ha iniziato un percorso virtuoso
- Requisito essenziale del valore e della continuità di progetto: mantenere e strutturare il punto di vista da osservatore esterno
- *In quale direzione muoversi?*
  - “*Made in Abruzzo*” – No, è uno stile vecchio e privo di appeal!
  - “*Designed in Abruzzo*” – Sì, perché valorizza *saper fare* e *saper essere*
- Ricordare sempre che “... il futuro siamo noi”



# Grazie dell'attenzione

Analisi, elaborazioni, proposte, modelli e piani di lavoro sono realizzate da  
Marina Perego e Giuseppe Giaccardi per conto di Micron Technology Italia Srl

---

© All rights reserved, Avezzano (AQ) novembre 2004