

Intrapreneurship nella microimpresa: Il decalogo dell'IFP

Preparato da



Coordinato da



Novembre 2023



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



ABSTRACT DEL PROGETTO

GENIE è un progetto innovativo che sviluppa formazione e strumenti per stimolare l'intrapreneurship nelle Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI). L'intrapreneurship è nel mezzo tra imprenditorialità, open innovation e modelli di gestione lungimiranti. Essa ha il potenziale di coinvolgere il personale e il management delle MPMI per sviluppare nuove idee, processi aziendali e gestionali, prodotti e servizi per sostenere l'innovazione, la competitività e la crescita delle MPMI.

Pertanto, GENIE ha l'obiettivo di aiutare le MPMI a integrare e implementare l'intrapreneurship nel loro ambiente di lavoro quotidiano, realizzando i seguenti risultati del progetto:

1. Impostazione della **piattaforma OER** del progetto GENIE, che ospita tutti i contenuti formativi, gli strumenti operativi e il boardgame interattivo creato per supportare la crescita e il successo delle MPMI attraverso l'adozione dell'intrapreneurship.

Per un migliore orientamento sulla piattaforma OER, consulta il nostro video tutorial sulla piattaforma GENIE OER: <https://www.youtube.com/watch?v=hVOE1FWUsKU>

2. Sviluppo **del modello di intrapreneurship di GENIE** nelle Micro, Piccole e Medie Imprese. Questo risultato delinea i meccanismi che consentono alle MPMI di implementare l'intrapreneurship coinvolgendo il personale e il management per sviluppare nuove idee, processi aziendali e gestionali, prodotti e servizi, il tutto per sostenere l'innovazione, la competitività e la crescita delle MPMI.
3. La **formazione innovativa e la gamification di GENIE**, che sono il principale risultato del progetto. I partner hanno sviluppato una serie di corsi di formazione innovativi sull'intrapreneurship. Parte della formazione è anche il gioco GENIE per testare e migliorare le conoscenze sull'intrapreneurship. La formazione include molti casi di studio, esempi e lezioni apprese per rendere la formazione il più concreta e diretta possibile.

Una parte molto importante del risultato di questo progetto è la fase di test e validazione, essenziale per finalizzare la formazione e il gioco da tavolo. Durante questo test ambientale operativo reale, il partenariato di GENIE ha raccolto feedback dagli utenti sui contenuti, i mezzi di erogazione, la profondità e la pertinenza dei

moduli, la facilità d'uso del gioco da tavolo, le funzionalità della piattaforma OER, ecc.

4. **L'Adoption Suite e il decalogo dell'IFP** sono l'ultimo pezzo del puzzle GENIE che completa il quadro per l'adozione completa e l'inclusione del progetto negli ecosistemi dell'IFP e delle MPMI in tutta Europa, e il pieno lancio della formazione e del gioco da tavolo.

Tutti i risultati del progetto sono disponibili online sulla nostra piattaforma OER:
www.genieproject.eu



INTRODUZIONE AL DECALOGO DEL PROGETTO GENIE

Il Decalogo di GENIE dell'IFP è un documento operativo che riassume tutte le esperienze acquisite e le lezioni apprese durante la realizzazione del progetto. Esso consolida il patrimonio di conoscenze sulle dinamiche e l'importanza dell'intrapreneurship, il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei processi gestionali di un'azienda, da un punto di vista operativo e pratico.

Con questo documento esecutivo vogliamo incoraggiare gli stakeholder e i rappresentanti del mondo dell'istruzione e formazione professionale (a livello formale, informale, non formale), dello sviluppo economico e delle micro, piccole e medie imprese (MPMI) a spingere per il modello di intrapreneurship e quindi esplorare il pieno potenziale e la capacità di innovazione delle MPMI.

Il Decalogo consolida i “dieci principi guida”, concentrandosi sul mantenimento della replicabilità e sulla promozione di ambienti imprenditoriali favorevoli all'intrapreneurship dal punto di vista dell'istruzione e della formazione. Ciò significa che il documento rappresenta le dieci raccomandazioni chiave più importanti, per un ulteriore utilizzo da parte degli stakeholder del progetto nello specifico campo di interesse affrontato dal progetto. Nasce dalle sfide, dalle opportunità e dalle conclusioni identificate dai partner nel consolidamento dell'**innovativo modello d'intrapreneurship**, nonché durante lo sviluppo e l'implementazione della **formazione innovativa e della gamification di GENIE**.

L'INTRAPRENEURSHIP NELLA MICROIMPRESA DAL DECALOGO IFP

L'intrapreneurship è un fenomeno dinamico e in evoluzione che offre un immenso potenziale alle MPMI. Adottando queste raccomandazioni, le aziende possono intraprendere un percorso di trasformazione e promuovere l'innovazione e l'empowerment dei dipendenti. Il percorso verso l'imprenditorialità non è privo di sfide, ma i benefici superano di gran lunga i costi e aprono le porte a nuove opportunità e vantaggi competitivi.

1. Investire nello sviluppo delle capacità

Per gettare le basi dell'intrapreneurship, dovresti investire nel potenziamento dei tuoi dipendenti con una gamma completa di competenze. Ciò include le conoscenze tecniche, la giusta attitudine e le competenze trasversali necessarie per il successo dell'intrapreneurship.

È consigliabile sviluppare un ecosistema di formazione olistico che copra non solo le competenze imprenditoriali, ma anche lo sviluppo della mentalità. Ciò include programmi di formazione, corsi online, workshop, programmi di mentorship, apprendimento continuo e accesso alle risorse. Garantire che l'ecosistema della formazione sia accessibile ai dipendenti di diversi settori e industrie. Per garantire un trasferimento completo delle conoscenze, le MPMI dovrebbero organizzare workshop e seminari di sensibilizzazione in modo che le parti interessate possano entrare in contatto con esperti e professionisti di diversi settori.

I promotori dell'intrapreneurship dovrebbero aiutare i dipendenti a sviluppare competenze interfunzionali che sono fondamentali per il loro ruolo di intrapreneurs. Queste competenze consentiranno loro di assumere nuovi ruoli come innovatori, risolutori di problemi e agenti di cambiamento.

In questo caso è importante promuovere l'imprenditorialità e l'intrapreneurship come competenze stesse. L'integrazione di queste ultime come competenze chiave nei programmi di studio dei sistemi di istruzione e formazione professionale può avere un enorme valore aggiunto per le sfide sociali e imprenditoriali e per lo sviluppo personale. Può essere utile anche utilizzare il framework EntreComp come modello e supportarne l'applicazione in diversi ambienti di apprendimento, corsi, workshop e risorse per dotare le persone delle competenze necessarie per l'imprenditorialità e l'intrapreneurship.

È importante comunicare il contenuto dell'approccio di intrapreneurship già ai giovani studenti e ai giovani adulti. Per questo motivo, la formazione GENIE, il gioco GENIE e altre iniziative imprenditoriali dovrebbero già essere integrate nella formazione (professionale) e nell'insegnamento accademico.

Per un approccio olistico, sarebbe anche utile sviluppare un programma di formazione o workshop per gli amministratori delegati o il livello dirigenziale delle MPMI per dimostrare i vantaggi dell'intrapreneurship e come possono promuoverla e applicarla nelle loro aziende.

2. Risorse necessarie a disposizione

Le MPMI dovrebbero assicurarsi di allocare tutte le risorse necessarie, tra cui tempo, budget, risorse umane, tecnologia, formazione e tutoraggio, per realizzare con successo iniziative di intrapreneurship. È quindi importante che le MPMI abbiano accesso ai finanziamenti se non sono in grado di raccogliere autonomamente i fondi necessari.

Per trasformare le loro idee in realtà, gli imprenditori devono essere dotati degli strumenti necessari. I promotori dell'ecosistema imprenditoriale, in particolare i fornitori di IFP, dovrebbero creare materiali di formazione di natura modulare, che consentano agli utenti di selezionare i moduli pertinenti in base al loro settore o dominio. L'accesso alla formazione dovrebbe essere facilitato e i materiali di formazione dovrebbero essere chiari e orientati agli obiettivi. Inoltre, i facilitatori dovrebbero fornire linee guida per la personalizzazione per adattare il contenuto alle esigenze, alle sfide e alle opportunità specifiche dei diversi settori. L'erogatore di IFP e le società dovrebbero offrire programmi di formazione ispirati a quadri come EntreComp e LifeComp, ponendo l'accento sull'acquisizione di competenze essenziali per l'apprendimento imprenditoriale.

È inoltre importante introdurre e investire in strumenti di collaborazione digitale e piattaforme tecnologiche che facilitino la condivisione di idee e il lavoro di squadra. Questi strumenti possono aiutare i dipendenti a collaborare a progetti imprenditoriali indipendentemente dalla loro posizione fisica. Queste piattaforme dovrebbero essere scalabili, sicure e facili da usare. Garantire che la tecnologia supporti la diffusione di materiali di formazione, risorse e strumenti per la collaborazione in diverse aree.

L'intrapreneurship dovrebbe essere sostenuta e motivata dalla leadership di alto livello. Accanto alle risorse, i dirigenti e i proprietari di aziende dovrebbero fornire orientamento agli intraprenditori, sottolineando l'importanza dell'innovazione. Poiché il mentoring è uno dei metodi più efficaci per lo sviluppo delle competenze, è consigliabile offrire programmi di tutoraggio e formazione per sviluppare le competenze intraprenditoriali dei dipendenti. Incoraggiare i dirigenti ad agire come mentori e modelli per gli intraprenditori. Un'altra opzione è incoraggiare gli intraprenditori esperti a fare da mentori e coach ad altri all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Il learning tra pari può essere un modo potente per trasferire conoscenze e competenze.

Inoltre, è consigliabile promuovere culture del lavoro flessibili che consentano ai dipendenti di dedicare tempo ed energie a progetti imprenditoriali. Ciò include il lavoro a distanza, gli orari flessibili e gli incarichi basati su progetti.

Per essere in grado di mobilitare questa gamma di risorse, è fondamentale convincere i proprietari delle MPMI che valga la pena entusiasmare i loro dipendenti sul tema dell'intrapreneurship e qualificarli di conseguenza. Un incentivo per le MPMI a implementare attività di intrapreneurship può essere la conseguente percezione positiva della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Le iniziative di intrapreneurship sono la prova di un genuino interesse per l'empowerment dei dipendenti, lo sviluppo della carriera e lo sviluppo dei talenti.



3. Condivisione del rischio e della responsabilità

Per promuovere l'intrapreneurship, i dipendenti devono essere messi in grado di prendere decisioni e assumersi responsabilità da soli. Gli imprenditori si assumono volentieri rischi calcolati, che possono alleggerire la pressione del top management. Responsabilizzando i dipendenti, delegando l'autorità decisionale e assumendosi la responsabilità di guidare l'innovazione e il cambiamento, i leader possono concentrarsi su sfide più strategiche. Una cultura dell'assunzione di rischi condivisi può portare a risultati notevoli e creerà un ambiente favorevole per le iniziative di intrapreneurship.

I manager dovrebbero dare ai dipendenti obiettivi e linee guida chiari, ma anche dare loro la libertà di prendere le proprie decisioni e implementare le proprie idee. Questo favorisce un senso di appartenenza e rafforza il pensiero imprenditoriale.

In questo contesto è anche molto importante accettare opinioni divergenti e pensiero critico. Creare una cultura che accolga opinioni divergenti purché basate su argomentazioni critiche, razionali e fondate. Questa apertura a visioni divergenti favorisce uno spirito di innovazione. Crea piattaforme per discussioni e feedback costruttivi che incoraggino l'intrapreneurship. Inoltre, la leadership trasformativa è il fattore critico che incoraggia i dipendenti ad affrontare le procedure esistenti in modo diverso, critico e innovativo.

I facilitatori dell'intrapreneurship dovrebbero incoraggiare i leader aziendali ad adottare uno stile di gestione più partecipativo e inclusivo. Sottolineare l'importanza di coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali. L'assunzione di rischi fa parte del gioco. Le MPMI dovrebbero riconoscere che non tutti gli sforzi di intrapreneurship avranno successo. Devono essere pronti ad accettare il fallimento come un'esperienza di apprendimento e non come una battuta d'arresto.

4. Incoraggiare l'intrapreneurship per la creatività e l'innovazione

Gli imprenditori sono i catalizzatori che guidano l'innovazione dall'interno verso l'esterno. Un ambiente favorevole all'intrapreneurship incoraggia i dipendenti a proporre nuove idee e a trovare soluzioni innovative. Le aziende dovrebbero promuovere la cultura dell'innovazione dando spazio alla sperimentazione e agli errori. I dipendenti dovrebbero essere incoraggiati a provare nuovi approcci e imparare dagli errori. Ciò richiede un atteggiamento tollerante nei confronti del rischio e una cultura dell'apprendimento e del miglioramento continuo. In questo contesto è anche importante promuovere una cultura del coinvolgimento dei dipendenti in cui i dipendenti siano incoraggiati a esprimere le proprie idee e ad assumere un ruolo attivo nei processi decisionali.

Le MPMI dovrebbero fornire piattaforme in cui i dipendenti possano presentare le loro soluzioni innovative e collaborare a progetti imprenditoriali. La creazione di team interfunzionali e sessioni di brainstorming favorirà la risoluzione innovativa dei problemi. Costruire una cultura dell'innovazione è la chiave per mantenere la competitività.

Gli imprenditori implementano nuovi metodi nelle organizzazioni utilizzando tattiche opportunistiche e sfruttando piccoli cambiamenti per ispirare cambiamenti più grandi in tutta l'organizzazione. Per questo motivo, le MPMI dovrebbero integrare l'iniziativa, la creatività e il pensiero imprenditoriale nella cultura organizzativa e tra i dipendenti, indipendentemente dal loro status professionale.

Inoltre, i promotori dell'intrapreneurship dovrebbero creare un ecosistema favorevole all'innovazione stabilendo un ambiente normativo che incoraggi l'innovazione in tutti i settori, riconoscendo l'importanza dell'innovazione aperta nel mondo aziendale e istituendo strutture di supporto per facilitarne l'attuazione, e ottimizzando i processi amministrativi per supportare meglio gli innovatori, in particolare nelle MPMI.

5. Promuovere la collaborazione interfunzionale

Le caratteristiche di un imprenditore di successo includono la creatività e una comprensione completa dell'ambiente interno ed esterno, la visione e la flessibilità, la promozione del lavoro di squadra e l'utilizzo di un approccio multidisciplinare, l'incoraggiamento di una discussione aperta, la costruzione di una coalizione di sostenitori e la dimostrazione di perseveranza.

Il livello dirigenziale delle MPMI deve riconoscere che i dipendenti sono esperti nei loro settori. Gli imprenditori possono fornire preziose intuizioni e idee relative alle loro aree di competenza. Dovrebbero essere incoraggiati a sfruttare le loro conoscenze per identificare opportunità di crescita, sviluppo e diversificazione aziendale. Al fine di essere in grado di implementare tutti gli aspetti necessari per le idee innovative, i facilitatori dell'intrapreneurship dovrebbero incoraggiare i team interfunzionali e la collaborazione tra diversi dipartimenti o team per apportare prospettive e competenze diverse ai progetti di intrapreneurship.

Pertanto, la creazione di una cultura della comunicazione aperta è fondamentale per incoraggiare i dipendenti a partecipare attivamente ai processi di gestione. I manager dovrebbero organizzare sessioni di feedback regolari, riunioni del team e forum di discussione aperti per raccogliere idee e suggerimenti dai dipendenti. È importante che i dipendenti sentano che le loro opinioni e idee sono apprezzate e che possono contribuire al successo dell'azienda. Questo approccio stimola il flusso di idee e prospettive diverse.

Anche i dipendenti dovrebbero essere incoraggiati a pensare in modo proattivo. Coloro che sono proattivi tendono ad essere auto-motivati, concentrati, sicuri di sé e lungimiranti in termini di lavoro di squadra di successo.

6. Creazione di incentivi e ricompense

Fattori determinanti per il comportamento imprenditoriale sono l'esperienza pregressa, determinate competenze, la percezione delle proprie capacità, le conoscenze personali, il rapporto con l'organizzazione, la motivazione, la soddisfazione e l'intenzione. Inoltre, le aziende dovrebbero creare incentivi e premi per l'azione di intrapreneurship al fine di coinvolgere i dipendenti nei processi. Ciò può avvenire sotto forma di incentivi finanziari, partecipazione agli utili, riconoscimenti, premi, possibilità di sviluppo professionale, tempo per promuovere l'innovazione o l'opportunità di partecipare a progetti speciali. Creando incentivi, i dipendenti si sentono motivati a partecipare attivamente ai processi di gestione e a portare avanti idee innovative.

Le MPMI dovrebbero stabilire programmi di riconoscimento definendo obiettivi chiari e specifici e possibili ricompense per le iniziative di intrapreneurship. In tal caso, devono comunicare chiaramente ciò che l'organizzazione mira a ottenere attraverso l'intrapreneurship e collegare questi obiettivi alla strategia aziendale complessiva. Devono inoltre garantire che i riconoscimenti e i premi siano in linea con i valori e gli obiettivi dei settori specifici dell'organizzazione.

7. Monitoraggio e valutazione continui

L'intrapreneurship prospera quando ci sono canali aperti per la comunicazione e la condivisione di approfondimenti. Le MPMI dovrebbero creare una cultura del miglioramento continuo in cui tutti i dipendenti siano incoraggiati a identificare le aree di miglioramento e a contribuire alle iniziative di innovazione. Pertanto, l'implementazione di sistemi di feedback interfunzionali e gerarchici che promuovano l'impegno reciproco e la proposta di valore è fondamentale. I promotori dell'intrapreneurship dovrebbero introdurre valutazioni periodiche e meccanismi di feedback per misurare il successo delle iniziative favorevoli all'intrapreneurship e apportare le modifiche necessarie.

Al fine di valutare l'efficacia delle pratiche di intrapreneurship in diversi settori, è necessario definire indicatori chiave di prestazione (KPI) e meccanismi di valutazione. In questo modo, è possibile valutare l'impatto e la replicabilità delle iniziative di intrapreneurship. In questo contesto è necessario un riesame periodico dei progressi compiuti e dei necessari adeguamenti.

Inoltre, è consigliabile stabilire meccanismi di feedback che consentano agli imprenditori di ricevere input da colleghi, clienti e mentori. Questo ciclo di feedback può aiutare a perfezionare e migliorare i progetti imprenditoriali.

8. Sfruttare lo scambio di conoscenze intersettoriale

L'ecosistema dei facilitatori dell'intrapreneurship dovrebbe sensibilizzare un ambiente che promuova relazioni commerciali produttive ed efficaci, sia internamente che esternamente. Queste relazioni sono vitali come fonte di idee, know-how, tecnologie, collaborazioni e opportunità di partnership. Consenti ai dipendenti di impegnarsi in connessioni significative che promuovano l'innovazione.

Per un approccio olistico all'innovazione, può essere opportuno coinvolgere più attivamente e in misura maggiore le parti interessate come i cittadini, gli utenti, gli investitori, le imprese e le associazioni di categoria. Ciò richiede la creazione di meccanismi strutturati per la raccolta di input e feedback da parte di diverse parti interessate. Dovrebbero inoltre essere promosse iniziative di collaborazione che colmino il divario tra ricerca, industria e società per massimizzare l'uso della base di conoscenze europea e stimolare l'innovazione.

Per rafforzare la collaborazione intersettoriale è importante incoraggiare partenariati e collaborazioni tra organizzazioni di settori diversi, ad esempio creando forum per la condivisione di esperienze, sfide e strategie di successo. È inoltre consigliabile istituire gruppi di lavoro intersettoriali per esplorare i punti in comune e adattare i concetti di imprenditorialità alle specificità dei diversi settori, nonché incoraggiare le associazioni di settore a organizzare eventi e conferenze intersettoriali che promuovano lo scambio di conoscenze e l'adozione di pratiche imprenditoriali di successo.

Tuttavia, va riconosciuto che, sebbene i principi dell'imprenditorialità siano universali, la loro attuazione può richiedere un adattamento al contesto di settori particolari. Pertanto, potrebbe essere necessario adattare i meccanismi di sostegno alle esigenze e alle sfide specifiche di singole industrie o settori. Questo problema può essere affrontato, ad esempio, offrendo programmi di mentoring specifici, l'accesso a reti e risorse specifiche del settore.

9. Promozione e riconoscimento di casi di studio, buone pratiche, strategie e opportunità

Al fine di diffondere l'intrapreneurship e garantire uno scambio di esperienze, è anche importante imparare da esempi pratici e diffondere le proprie esperienze.

Pertanto, le MPMI dovrebbero compilare un pool di casi studio, buone pratiche, strategie e linee guida dettagliate per l'attuazione relative all'intrapreneurship. Ciò includerà esempi di vita reale di come i principi dell'intrapreneurship sono stati applicati in diversi settori. Le MPMI dovrebbero utilizzare le migliori pratiche per integrare con successo l'intrapreneurship nella loro attività.

Le MPMI che stanno già implementando con successo iniziative di intrapreneurship dovrebbero documentare le proprie esperienze, storie di successo ed esempi pratici per ispirare e guidare altre organizzazioni nell'implementazione di iniziative simili. Ciò include anche la comunicazione del valore aggiunto quando un'azienda segue tali principi.

È inoltre consigliabile che i facilitatori dell'intrapreneurship promuovano la creazione di una piattaforma o di reti di condivisione delle conoscenze per consentire alle MPMI di condividere le loro esperienze e intuizioni. Ciò potrebbe includere seminari, webinar, workshop o comunità online in cui vengono discusse le migliori pratiche.

10. Sostegno della lobby politica

I promotori dell'intrapreneurship devono fare un maggiore uso di moltiplicatori che hanno una buona connessione e accesso al gruppo target delle MPMI, nonché ai loro dipendenti e proprietari. Per questo motivo, è essenziale indirizzare e informare le associazioni professionali, le associazioni dei datori di lavoro, i sindacati e altre organizzazioni sull'intrapreneurship e sulla sua importanza per il successo aziendale e la soddisfazione dei dipendenti.

Dovrebbero inoltre sostenere misure politiche a livello regionale o nazionale che sostengano e incentivino l'intrapreneurship nelle MPMI. Ciò include:

- Promuovere l'inclusione della formazione e del supporto all'intrapreneurship nei programmi di formazione professionale e di sviluppo aziendale
- Sostenere quadri giuridici che supportino e facilitino l'intrapreneurship nelle organizzazioni
- Rivolgersi direttamente e collaborare con i decisori politici, le associazioni imprenditoriali e gli stakeholder del settore per semplificare i processi normativi legati all'innovazione
- Promuovere misure che riducano gli ostacoli burocratici alle iniziative imprenditoriali