

Coesione è Competizione
Nuove geografie della produzione
del valore in Italia
2021



Coesione è Competizione
Nuove geografie della produzione
del valore in Italia
2021

COORDINAMENTO

Gaetano Fausto Esposito Direttore generale Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Marco Frey Presidente Comitato Scientifico Fondazione Symbola
Fabio Renzi Segretario generale Fondazione Symbola
Alessandro Rinaldi Direttore ricerche Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Domenico Sturabotti Direttore Fondazione Symbola
Giuseppe Tripoli Segretario generale Unioncamere
Paolo Venturi Direttore AICCON

GRUPPO DI LAVORO

Andrea Alemanno Group Director Ipsos
Andrea Baldazzini Area ricerca AICCON e Università di Bologna
Katia Cazzaniga Direttore di ricerca Ipsos
Fabio Di Sebastiano Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Luca Gallotti Fondazione Symbola
Fabrizio Guelpa Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo
Paolo Marcesini Direttore Italia Circolare
Mirko Menghini Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Marco Morganti Responsabile Direzione Impact Intesa Sanpaolo
Marco Pini Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Sara Rago Area ricerca AICCON
Anna Roscio Responsabile Direzione Sales & Marketing Imprese Intesa Sanpaolo
Stefania Vacca Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne

ISBN 978-88-99265-92-2

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni presenti in questo volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte: Fondazione Symbola – Intesa Sanpaolo – Unioncamere, 2021.

RINGRAZIAMENTI

Leonardo Becchetti Professore Ordinario di Economia Politica Università Tor Vergata di Roma
Paolo Di Cesare Co-Founder Nativa
Carlo La Rotonda Direttore generale RetImpresa
Stefano Lucchini Chief Institutional Affairs and External Communication Officer Intesa Sanpaolo
Aurora Magni Presidente Blumine
Daniela Ostidich Founder and CEO Marketing & Trade
Nando Pagnoncelli Presidente Ipsos
Andrea Scalia Responsabile Settore Innovazione, Reti e Progetti di Coesione Confartigianato Imprese
Carlo Tricoli Comitato Scientifico Fondazione Symbola
Stefano Zamagni Professore Ordinario di Economia Politica all'Università di Bologna e Presidente Pontificia Accademia delle Scienze Sociali

REALIZZATO DA



IN COLLABORAZIONE CON



PREMESSA

6

**1. COESIONE È COMPETIZIONE.
UN'ECONOMIA PIÙ A MISURA D'UOMO**

14

**2. IMPRESE COESIVE
E NUOVA GRAMMATICA DEL VALORE**

26

3. IMPRESE COESIVE IN NUMERI

50

**4. COESIONE E IMPRESE NELLA
PERCEZIONE DELLA CITTADINANZA**

88

5. STORIE

110

PREMESSA

“Il lavoro più bello dell’uomo è il lavoro di unire gli uomini.”

Antoine de Saint-Exupéry

“La gioia nel lavoro, oggi negata al più gran numero di lavoratori dell’industria moderna, potrà finalmente tornare a scaturire quando il lavoratore comprenderà che il suo sforzo, la sua fatica, il suo sacrificio — che pur sempre sarà sacrificio — è materialmente e spiritualmente legato a una entità nobile e umana che egli è in grado di percepire, misurare, controllare, poiché il suo lavoro servirà a potenziare quella Comunità, reale, tangibile, laddove egli e i suoi figli hanno vita, legami, interessi.”

Adriano Olivetti

“Quando diciamo che nulla sarà come prima sappiamo che il cambiamento è già in atto. Ed è veloce. Sono cambiati gli stili di vita; le sensibilità delle persone. Alle domande relative alla sicurezza del proprio futuro, al lavoro, alla casa, si affiancano le preoccupazioni per la salute, per la vivibilità e la sostenibilità ambientale. E, inevitabilmente, cambiano le priorità nelle agende della politica e dell’economia globale.”

Sergio Mattarella

E se la storia dovesse ripetersi? A quanto pare circa un milione di anni fa i nostri antenati, a causa di repentini cambiamenti climatici, dovettero sviluppare inedite capacità relazionali per procurarsi cibo a sufficienza e competere con predatori molto più grandi di loro.

Un meccanismo che per la prima volta selezionò non tanto gli individui più forti, ma quelli più cooperativi¹.

Anche oggi in epoca di grandi sconvolgimenti climatici, sociali ed economici, questa capacità tutta umana di cooperare e costruire comunità che condividono idee, informazioni, esperienze e valori può rappresentare una strategia potente per superare le crisi dei nostri tempi. Ce ne siamo resi conto in questi mesi di lotta al Covid-19.

Grazie alla collaborazione di tanti ricercatori di così tanti Paesi concentrati contemporaneamente su un unico obiettivo, rendendo disponibili a tutti studi, ricerche e centinaia di sequenze genetiche virali su piattaforme online con mesi di anticipo rispetto alla loro pubblicazione su riviste scientifiche,² siamo riusciti a raggiungere un risultato che ha dello straordinario: avere dei vaccini a poco più di un anno dall'individuazione del virus. Grazie alla collaborazione di tante associazioni del terzo settore, all'impegno dei volontari e alla solidarietà di migliaia di cittadini e imprese siamo riusciti a ridurre in parte, ma non arginare, l'urto della crisi sulle vecchie e le nuove povertà.

Abbiamo adesso bisogno di mettere in campo la stessa energia per affrontare le crisi climatica ed economica in corso, per rendere le nostre società più "a misura d'uomo" come ci ricorda il Manifesto di Assisi promosso dalla Fondazione Symbola e dal Sacro Convento di Assisi³. Ha fatto dunque bene l'Unione Europea ad indirizzare le risorse del Next Generation EU e larga parte del bilancio comunitario 2021-2027 per mettere in sicurezza le comunità e rilanciare l'economia, puntando sul rapporto tra coesione-inclusione, transizione verde e digitale,

1 Testa A., *Cooperare è fondamentale. E lo è da sempre*, Internazionale, 23 febbraio 2021.

2 Apuzzo M. e Kirkpatrick D.D., *Covid-19 Changed How the World Does Science*, Together, 14 aprile 2020.

3 <https://www.symbola.net/manifesto/>

con l'obiettivo dichiarato di azzerare le emissioni nette di CO₂ entro il 2050 e creare un'economia che non lasci indietro nessuno.

Una sfida di enorme portata che richiede il contributo e la collaborazione delle migliori energie imprenditoriali, istituzionali, politiche, sociali, culturali, come evidenzia anche quest'anno il rapporto *Coesione è Competizione* promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere, per superare la profonda crisi economica mondiale che stiamo ancora attraversando: nel 2020, secondo le statistiche dell'ILO (International Labour Organization), oltre 114 milioni di persone nel mondo hanno perso il posto di lavoro, circa un milione secondo l'Istat nel nostro Paese.

In questo contesto la coesione rappresenta per le imprese un'occasione per accrescere il senso di appartenenza e soddisfazione di vita dei propri dipendenti (nel 2020 le erogazioni di welfare sulla base di contrattazione sindacale sono cresciute del 19,5%), per rafforzare le relazioni di filiera e distrettuali (le imprese ricadenti nei distretti secondo il monitor di Intesa Sanpaolo negli ultimi anni hanno visto crescere la produttività più delle imprese non distrettuali), ma anche per competere in un mercato che premia sempre di più gli atteggiamenti virtuosi.

Sul versante degli investimenti, crescono quelli diretti verso aziende che dimostrano attenzione alla dimensione sociale e ambientale; crescono anche lato consumi, laddove appunto i consumatori, votando con il portafoglio o con i click, scelgono sempre più consapevolmente prodotti rispettosi dell'uomo e dell'ambiente e talvolta con il crowdfunding supportano le aziende più sostenibili.

La coesione, come dimostra l'indagine condotta da Ipsos e i cui risultati sono presentati nel capitolo 4, insieme alla sostenibilità, incrocia sempre di più nella percezione dei cittadini il tema della qualità. Già oggi

due italiani su tre sono disposti a riconoscere, alle imprese che hanno atteggiamenti coesivi, un premium price sui prodotti e servizi offerti. Un differenziale di prezzo che in media è del 10% in più a favore delle imprese coesive.

*Ma cosa vuol dire essere imprese coesive? Quali i punti di forza? Ecco solo alcuni esempi concreti: la **Cantina Arnaldo Caprai** ha stabilizzato il flusso della manodopera accogliendo nelle sue vigne i richiedenti asilo che si rivolgono alla Caritas in cerca di lavoro; **Chiesi Farmaceutici** ha trasformato i suoi fornitori in partner, scrivendo con loro un documento condiviso di sviluppo, per migliorare insieme sostenibilità e qualità; **COOP Lombardia** ha reso i suoi store più inclusivi, realizzando il primo supermercato in Europa “autism friendly” nel settore GDO, grazie al dialogo con un’associazione del terzo settore; **E.R. WEB** ha coinvolto i suoi dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi di business; **Edinnova**, la neonata rete per l’innovazione della filiera dell’edilizia – che attualmente unisce otto imprese – fondata con l’obiettivo di favorire la ricerca e il trasferimento tecnologico lungo tutta la filiera; **Enel** ha dato vita a una comunità scientifica diffusa, con cui condivide sfide tecnologiche e idee per innovare e migliorare la vita delle persone; **Falck Renewables**, ha condiviso i suoi impianti con le comunità dei territori in cui opera, generando ricadute sociali positive e semplificando al contempo la realizzazione di nuovi stabilimenti e insediamenti produttivi; **Honda Italia**, è stata capace di crescere e innovare grazie alla collaborazione continua dei propri dipendenti che l’azienda definisce associati; **IMA**, in grado di accrescere la competitività dei suoi fornitori attraverso un percorso basato su confronto e dialogo e sviluppo delle competenze reciproche; **LAGO** ha superato la figura del cliente per trasformare i suoi utenti in una comunità capace di abilitare la creazione*

di arredi empatici che rimettono la persona al centro dell'abitare; **Loccioni**, si è posto l'obiettivo di accrescere nei suoi collaboratori una spinta imprenditoriale, motore delle innovazioni dell'azienda e dello sviluppo professionale di ogni singolo individuo; **Noberasco**, insieme a Coldiretti e Bonifiche Ferraresi ha avviato un percorso di rinascita delle filiere abbandonate del made in Italy; **Venchi**, insieme ad Intesa Sanpaolo ha permesso l'accesso al credito a circa 6.000 piccole e medie imprese del territorio legate alla filiera del cioccolato e alla sua distribuzione in un momento di difficoltà generato dall'emergenza Covid-19. Storie che dimostrano, come afferma il Manifesto di Assisi, che: "Non c'è nulla di sbagliato in Italia che non possa essere corretto con quanto di giusto c'è in Italia".

Storie che si traducono in dati, a cominciare dai risultati concretamente misurati sulle imprese coesive che hanno dimostrato nella crisi di essere più resilienti: nel 2020 la quota delle imprese con fatturato in riduzione è minore per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (58% vs 66%). Le imprese coesive hanno esportato di più (il 58% contro il 39% delle non coesive); sono quelle che hanno fatto più eco-investimenti (il 39% contro il 19% delle non coesive); hanno investito più in cultura (il 26% contro l'11% delle non coesive); hanno investito di più per migliorare prodotti e servizi (il 58% contro il 46% delle non coesive); hanno adottato o stanno pianificando di adottare misure legate al Piano Transizione 4.0 (il 28% contro l'11% delle non coesive); hanno una quota superiore di imprese giovanili (il 14% contro il 9% delle non coesive).

Un atteggiamento, quello coesivo, che viene premiato dal mercato: due italiani su tre sono disposti oggi a riconoscere alle imprese coesive, un premium price sui prodotti e servizi offerti, un differenziale di prezzo

che in media è del 10% in più. Un dato legato anche al crescente convincimento da parte dei cittadini che la qualità di prodotti e servizi sia sempre più intimamente legata alla loro sostenibilità e che le imprese, pur sempre in un contesto di scarsa fiducia dei cittadini, siano determinanti nella lotta alla crisi climatica.

L'eterogeneità della distribuzione delle imprese coesive a livello di economie regionali è ancora piuttosto marcata, con quasi il 70% delle imprese localizzato al Nord.

Oltre il 50% è concentrato in tre regioni: Lombardia (26,3%), Veneto (13,6%) ed Emilia-Romagna (13,4%). È sempre il Nord a contraddistinguersi per una maggiore incidenza delle imprese coesive sul tessuto produttivo locale. Nel rapporto si rileva inoltre una relazione positiva tra benessere economico e presenza di imprese coesive: le regioni in cui l'incidenza di imprese coesive è più elevata sono anche le regioni in cui si riscontra un PIL pro capite più elevato. Ma la diffusione delle imprese coesive è fortemente associata non solo al benessere economico, ma anche al benessere sociale e ambientale dei diversi territori. La disuguaglianza economica, così come il senso civico ed il livello di fiducia interpersonale, sono tutti fattori che incidono in modo significativo sulla diffusione delle imprese coesive. Mettendo in relazione la presenza di imprese coesive e gli indicatori BES (Benessere Equo Sostenibile) dell'Istat, si colgono delle correlazioni positive elevate in particolare per dimensioni quali "Qualità del lavoro", "Qualità dei servizi" e "Politica e istituzioni".

Coesione vuol dire anche miglioramento del bilanciamento di genere. Anche se c'è ancora molto da fare, la legge Golfo-Mosca sulle quote rosa nei cda, ha determinato un incremento delle donne nei consigli di amministrazione delle società quotate: da 170 nel 2008 (5,9%), alle 811 di oggi (36,3%), mentre nei collegi sindacali si è passati dal 13,4% del

2012 al 41,6% del 2019, con 475 sindaci donne⁴. Un aspetto legato anche alla competitività, come si evidenzia nel rapporto le realtà più bilanciate nelle presenze femminili e maschili sono anche quelle con maggiore innovazione, internazionalizzazione e resilienza.

Con i suoi numeri e le sue storie, questo rapporto dimostra che la Coesione è essenziale per affrontare le sfide che abbiamo avanti e costruire un'economia più a misura d'uomo e per questo più capace di futuro. Perché per dirla con Papa Francesco: nessuno si salva da solo.

Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola
Gian Maria Gros-Pietro Presidente Intesa Sanpaolo
Carlo Sangalli Presidente Unioncamere

⁴ Cerved, Fondazione Marisa Bellisario (2020), Donne ai vertici delle imprese.

PREMESSA

**1. COESIONE È COMPETIZIONE.
UN'ECONOMIA PIÙ A MISURA D'UOMO**

16

1.1 ORGANIZZAZIONI SEMPRE PIÙ APERTE E RELAZIONALI

19

1. COESIONE È COMPETIZIONE. UN'ECONOMIA PIÙ A MISURA D'UOMO

Il mondo sta cambiando e con lui i modelli che ci hanno guidato per decenni, dimostratisi inefficienti e inadeguati a gestire le crisi del XXI secolo. Nuovi modelli che promettono maggiore efficienza per esempio nell'uso delle risorse (sharing economy, circular economy, green economy, bioeconomy), nell'uso delle competenze diffuse (open innovation, crowdsourcing), nell'accesso all'informazione (platform economy), nell'accesso ai finanziamenti (crowdfunding, sustainable bond), abilitati dalle nuove tecnologie e dal digitale. Modelli sostenibili che stimolano e moltiplicano relazioni tra bit, neuroni e atomi, che si fondano sulla costruzione di comunità di persone unite da interessi e valori comuni e per questo più dinamici ed efficaci per affrontare le grandi sfide che abbiamo avanti a noi. Comunità come la fabbrica a misura dell'uomo descritta da Adriano Olivetti, più diffusa in Italia di quanto pensiamo, o l'impresa riformista descritta più recentemente da Antonio Calabrò, in cui si legano competitività sui mercati più esigenti con solidarietà, profitto con benessere per i dipendenti e gli abitanti dei territori¹.

Comunità aziendali, produttive, di cura, territoriali, scientifiche che diventano *learning community*, incubatori del cambiamento, del cui valore ci stiamo accorgendo proprio durante la pandemia. Lo abbiamo visto a Bergamo durante i mesi più duri dello scorso anno, quando 32 aziende, che non avevano mai collaborato prima, chiamate a raccolta dalla Confindustria locale per aiutare il territorio, in pochissimi giorni hanno messo in piedi una filiera che non c'era per produrre beni essenziali necessari a fronteggiare l'emergenza sanitaria: dispositivi medici, disinfettanti, ossigeno. Una filiera a km0 realizzata in tempi record, che se da un lato ha confermato l'estrema flessibilità del sistema manifatturiero italiano, dall'altro ha evidenziato il valore e il potenziale di comunità produttive vive, connesse e radicate nei territori².

Sarà anche grazie all'esistenza di comunità scientifiche aperte, diventate ancora più interconnesse durante la crisi sanitaria, che usciremo da questa crisi. Parliamo di un sistema di collaborazione globale che non ha precedenti nella storia e che ha permesso la realizzazione dei vaccini in meno di un anno, un fatto eccezionale se consideriamo il tempo medio di sviluppo di un vaccino pari a 7-8 anni³. Comunità come quella del progetto Dark Side ricerca sulla materia oscura dei Laboratori del Gran Sasso dell'INFN (20 realtà scientifiche in tutto il mondo, 80 ricercatori tra cui Art McDonald, Premio Nobel per la Fisica nel 2015), attivata nei mesi scorsi dal suo coordinatore Cristian Galbiati per progettare in soli sette giorni un nuovo respiratore polmonare più semplice e meno costoso. Queste sono solo alcune tra le tante storie che hanno evidenziato il potenziale di comunità attive in grado di coagulare una pluralità di soggetti attorno a grandi sfide sociali, produttive, tecnologiche.

1 Calabrò A. (2019), *L'impresa riformista. Lavoro, innovazione, benessere, inclusione*, Università Bocconi Editore: Milano.

2 Gamba C., *Le imprese di Bergamo alleate: filiera d'emergenza sulle mascherine*, Il Sole 24 Ore, 31 marzo 2020.

3 Sturabotti D., *Ventilatori polmonari da Nobel per gli ospedali italiani*, Fondazione Symbola - Diario di bordo delle imprese made in Italy contro il Covid-19, 1 aprile 2020.
<https://www.symbola.net/approfondimento/ventilatori-polmonari-da-nobel-per-gli-ospedali-italiani/>

Ma è anche grazie alle comunità di cura, oggetto della riflessione di Aldo Bonomi, se il sistema complessivamente sta tenendo⁴. Pensiamo al lavoro delle Caritas o del Banco alimentare, ma anche a quello delle associazioni di volontariato, a quello degli alpini attivi nella costruzione di ospedali e a tutte le imprese che hanno dato un contributo decisivo ai servizi sociali e che si sono impegnate in alcuni casi riconvertendo le proprie produzioni, fornendo beni di prima necessità talvolta fondamentali per la salvaguardia della vita. Un sistema di relazioni essenziale che ha fatto la differenza nei territori, rendendoli più resilienti e inclusivi.

I ripetuti black out delle catene del valore asiatiche, ma anche gli effetti delle guerre commerciali tra USA e Cina, stanno convincendo molte imprese a rilocalizzarsi nei territori di provenienza per accrescere la qualità delle produzioni e rivalutare relazioni economicamente meno convenienti nel breve periodo, ma basate su ben più saldi rapporti fiduciari che potrebbero determinare vantaggi competitivi nel medio. Il ritorno ai territori è dovuto anche al crescente valore degli asset intangibili di cui sono ricchi. Basta vedere come i marchi della moda si stiano radicando prendendosi cura di ambiente, patrimonio e paesaggi. Possiamo citare la campagna umbra di Brunello Cucinelli, la Roma delle sorelle Fendi che sostengono il restauro della Fontana di Trevi e lo sviluppo di una comunità creativa attorno all'iniziativa Alta Roma, sino a Dolce & Gabbana che da anni ha messo la Sicilia al centro del proprio lavoro, impegnandosi a valorizzarne le peculiarità identitarie e al contempo traendone ispirazione per le proprie creazioni artistiche. Un orientamento che deriva anche dal riconoscimento che sono proprio le comunità a sostenere e alimentare la creazione di valore sia nel breve che nel lungo periodo, e a fornire alla dimensione produttiva quella stabilità che a sua volta permette nel medio periodo una maggiore competitività⁵. Una competitività che sempre più si nutre di luoghi e di comunità, attori che partecipano alla *costruzione di valore condiviso* non come meri beneficiari ma come protagonisti e co-produttori fondamentali nell'innalzare i livelli di antifragilità dei territori, come emerge dalle analisi di Giampiero Lupatelli⁶.

Un altro fattore che sta giocando a favore del cambiamento e della costruzione di nuove relazioni è la transizione ecologica, arrivata ad un suo punto di svolta in quest'ultimo anno, con l'Europa che attraverso il Green Deal e il Next Generation EU ha accettato pienamente la sfida mobilitando ingenti risorse, assumendo come necessario e realizzabile l'obiettivo di azzerare le emissioni nette di CO₂ entro il 2050. Un obiettivo che è stato fatto proprio anche dal Giappone, dalla Corea del Sud e che sta per essere assunto anche dall'America di Joe Biden, mentre la Cina lo ha collocato al 2060.

Già in passato l'Unione Europea aveva sviluppato politiche spinte sui temi ambientali, portando per esempio al centro del dibattito il tema della responsabilità estesa del produttore, con la conseguenza, esplorata più avanti, che gli attori della filiera hanno iniziato a dialogare e collaborare per circolarizzare i processi produttivi.

Un impegno che vede protagoniste le imprese: si veda la lettera aperta "Global leadership Covid-19 response", scritta da un gruppo di importanti multinazionali (fra cui L'Oréal, Danone, Mastercard, Pearson e Philips) che come sottotitolo recita "Cross-sector collaboration for a purpose-first economy". Ma anche la società civile. In Italia

4 Bonomi A. (2010), *Sotto la pelle dello Stato. Rancore, cura, operosità*, Giangiacomo Feltrinelli Editore: Milano.

5 Minnaar J., *The Age Of Community Capitalism*, Corporate Rebels, 2020. <https://corporate-rebels.com/community-capitalism/>

6 Lupatelli G. (2021), *Fragili e Antifragili. Territori, Economie e Istituzioni al tempo del coronavirus*, Rubbettino Editore: Soveria Mannelli (CZ).

un'importante risposta trasformativa per guidare il cambiamento è incarnata nel **Manifesto di Assisi**⁷, promosso da Fondazione Symbola e dal Sacro Convento di Assisi, che ha raccolto una comunità di circa 4.000 esponenti del mondo economico, imprenditoriale, accademico, istituzionale, associazionistico, del terzo settore e cittadini, che condividono e si impegnano nello sviluppo di un'economia a misura d'uomo come soluzione per combattere la crisi climatica.

Enzima di molte delle trasformazioni descritte è il **digitale**, che può rappresentare una svolta non solo tecnologica, ma uno strumento che ha potenziato e abilitato lo sviluppo di nuove comunità ed *ecosistemi ibridi* a matrice territoriale. Da quelle scientifiche che sul web condividono ricerche e scoperte, a quelle formate da cittadini che condividono servizi e legami grazie a piattaforme social (si veda a proposito il fenomeno delle "social street"). Il digitale ha innescato un vero e proprio cambiamento antropologico che interessa la persona nella sua totalità, facilitando la creazione di nuove comunità di interesse e mettendo in connessione diretta tra loro persone, cittadini, imprese e istituzioni. Il digitale attiva nel bene e nel male le persone come attori consapevoli delle loro scelte sul mercato e nella società. Oggi il 59% della popolazione mondiale (4,57 miliardi) è un utente attivo di Internet, il 51% (3,96 miliardi) è attivo sui social network: ci rendiamo conto delle potenzialità del digitale. La pandemia ha accelerato la diffusione della digitalizzazione: tra luglio 2019 e luglio 2020, gli utenti dei social sono aumentati di 376 milioni. Un nuovo protagonismo diffuso che portò la rivista Time nel 2006 a designare "Persona dell'anno" l'internauta, dedicando questo titolo a tutte le persone che stavano partecipando all'esplosione della democrazia digitale⁸. Grazie al digitale è possibile creare infatti nuove forme di *mutualismo* e di condivisione capaci di scambiare interessi, mettere in connessione servizi, far dialogare imprese, territori e clienti e dare a tutti allo stesso tempo la possibilità di ideare, produrre e fruire beni e servizi. Il digitale, che come sappiamo ha anche tanti limiti che non affronteremo in questa sede, tra i suoi effetti benefici ha avuto quello di innescare un grande meccanismo di trasparenza e controllo, abilitando azioni e opinioni da parte delle persone che hanno spinto imprese e pubbliche amministrazioni a rendere conto periodicamente dei propri comportamenti e ad aprirsi nelle relazioni con i propri cittadini o clienti, con cui sempre più condividono scelte e valori. Un meccanismo che sta accelerando nelle istituzioni pubbliche il processo di transizione dal "governo" alla "governance" dei processi.

7 Scaricabile sul sito di Fondazione Symbola al link: <https://www.symbola.net/manifesto/>

8 Time, 26 dicembre 2006.

9 Cfr., Andersen N.A. e Pors J.G. (2016), a cura di Prandini R., *Il welfare delle potenzialità*, Mimesis: Sesto San Giovanni (MI), p. 154. Con la prima si intende quella forma di amministrazione nata negli anni '50 e basata sul coordinamento di una pluralità di settori verticali (ad esempio quello delle politiche fiscali, delle politiche educative, del lavoro, etc.), la cui forma prevalente di governance era rappresentata dalla pianificazione. Con la seconda Andersen intende invece descrivere un nuovo modo di gestire la crescente complessità sociale, facendo sì che ciascun soggetto o organizzazione possa mettere a punto modalità altamente personalizzate di risoluzione dei problemi o la definizione di modelli gestionali che rispondano alla complessità del nostro tempo. Ciò porta a mettere in discussione anche numerosi confini ritenuti imm modificabili come quelli tra pubblica amministrazione e cittadini, tra utenti e professionisti dei servizi o tra esperti e semplici fruitori, tra no profit e for profit: «L'amministrazione delle potenzialità sviluppa una resistenza costruttiva alle organizzazioni aspettandosi che queste pensino "fuori dagli schemi" e sfidino continuamente le proprie

1.1 ORGANIZZAZIONI SEMPRE PIÙ APERTE E RELAZIONALI

Il presente ci deve spingere ad operare una trasformazione selettiva verso modelli più adattivi e flessibili. La pandemia è da questo punto di vista una grande prova a cui eravamo tutti impreparati. Tuttavia ci siamo resi conto del valore di comunità attive capaci di far collaborare persone, istituzioni, imprese, associazioni di categoria, sindacati e imprimere velocità nello sviluppo di soluzioni. Ma la crisi ha accelerato anche la trasformazione dei progetti in campo, selezionando nuovi modi di fare pubblica amministrazione, impresa, terzo settore.

Cresce per esempio nella pubblica amministrazione la spinta a superare la funzione meramente amministrativo-gestionale, con l'intento di fungere da soggetto catalizzatore sul territorio di soggetti diversi per lo sviluppo di nuovi servizi territoriali e progettualità. Si sta infatti assistendo ad un lento ma progressivo passaggio da quella che il sociologo danese Niels A. Andersen ha definito "un'amministrazione per settori" ad "un'amministrazione di supervisione e delle potenzialità"⁹. Un esempio è sicuramente quello del Comune di Milano che nel mese di aprile, in pieno lockdown, ha lanciato la propria '*Strategia di adattamento*', scommettendo sull'ascolto dei cittadini per affrontare i problemi che hanno colpito l'intera collettività. È stata così lanciata una call aperta che nell'arco di poche settimane ha raccolto ben 2.967 proposte di possibili interventi, espressione di quelli che la cittadinanza sente come bisogni a cui dare risposte per ripartire e rispetto ai quali, in molti casi, sente di poter partecipare attivamente¹⁰. Interessante anche l'esperienza del Comune di Lecco che nel 2018 ha avviato un percorso di coprogettazione con le realtà dell'imprenditoria sociale del terzo settore passando dal partenariato pubblico-privato contrattualizzato, che ha sempre costituito l'ossatura centrale della coprogettazione, ad un partenariato pubblico-privato istituzionalizzato, che vede dentro la stessa composizione giuridico-societaria il pubblico e il privato sociale insieme. Da questa esperienza è nata un'impresa sociale, il Consorzio Girasole, con il compito di dare risposte concrete ai bisogni di welfare dei cittadini¹¹.

Tra le trasformazioni più rilevanti, quelle che interessano le forme di partecipazione dei cittadini che si prendono cura della propria collettività attraverso sostegno (ad es. il sostegno di oltre 73.000 cittadini al progetto Forestami),¹² progettualità (ad es. i patti di collaborazione per la gestione dei beni comuni) e forme organizzative sia formali (ad es. associazioni o cooperative di comunità) che informali (semplici gruppi di quartiere o anche solo di condominio). Nascono poi quelle che Ezio Manzini ha chiamato "comunità ibride di luogo" che rappresentano «insiemi di persone in contatto tra loro nel mondo fisico e in quello virtuale, che condividono l'attenzione per un luogo (quello in cui vivono e/o quello verso il quale hanno un particolare motivo di interesse) e che, proprio per la loro natura ibrida e radicata, possono operare come comunità resilienti»¹³. I cittadini

abitudini, pratiche e presupposti. Con potenzialità s'intendono le aspettative relative a un continuo tentativo di superare ciò che è considerato possibile. Significa creare opportunità al di là dell'orizzonte di ciò che si pensava possibile e immaginabile».

10 https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/partecipazione/milano-2020?fbclid=IwAR2nlZywiZYJXcJVsKcQdzDsQ7TtuaGKmoDgWgK_871_Kr7uZJJjK22tKI

11 Mariani R., *Coprogettazione e non solo. L'intervento del Comune di Lecco*, Welforum.it, 29 novembre 2018. <https://welforum.it/il-punto/coprogettazione-e-non-solo/coprogettazione-e-non-solo-lintervento-del-comune-di-lecco/>

12 Progetto promosso da Città metropolitana di Milano, Comune di Milano, Regione Lombardia, Parco Nord Milano, Parco Agricolo Sud Milano, ERSAF e Fondazione di Comunità Milano, che prevede la messa a dimora di 3 milioni di alberi entro il 2030, per pulire l'aria, migliorare la vita della grande Milano e contrastare gli effetti del cambiamento

così organizzati si rendono protagonisti di percorsi di co-pianificazione, co-progettazione o co-management valorizzando conoscenze e risorse di cui l'amministrazione non potrebbe mai disporre e verso le quali quest'ultima agisce secondo una logica di capacitazione e facilitazione. Ma non solo, i cittadini si rendono protagonisti anche di un rinnovato attivismo che passa per le "politiche del quotidiano", ovvero quelle prassi «che ciascuno di noi mette in atto perseguendo i propri progetti di vita. Possono [...] contribuire a creare comunità flessibili, aperte, inclusive e, per questo, socialmente sostenibili. Gli esempi riusciti di innovazione sociale ci insegnano che questa strada è praticabile e che, coniugando autonomia e collaborazione, è possibile sviluppare inedite forme di intelligenza progettuale»¹⁴. Cittadini che sono evoluti anche nella loro veste di consumatori. Il nuovo consumatore non si limita più ad acquistare e neppure a giudicare magari all'interno di un blog l'operato delle aziende. Il nuovo consumatore "entra" a tutti gli effetti dentro le scelte produttive, facendosi portavoce e testimonial, fino a diventarne finanziatore e azionista. Si può affermare quindi che il focus si è spostato dal "possedere" prodotti (magari unici e personalizzati) all'orientare le scelte e i modi della produzione.

In questa transizione di particolare importanza è la funzione di snodo svolta dal terzo settore¹⁵ tra le istanze della collettività e le istituzioni, rafforzando le azioni di "advocacy" (patrocinio) a tutela dei diritti di cittadinanza e accrescendo la dotazione di quel capitale sociale che permette la costruzione di ponti tra diversi gruppi sociali o tra gruppi e attori che condividono interessi comuni. A questa attività, che possiamo definire tradizionale, si sono affiancate negli ultimi anni anche attività "market oriented" capaci di produrre nuovi significati sociali che hanno creato nuovi mercati. Ne è un esempio Slowfood che attraverso la promozione di una visione sull'alimentazione in contrasto con il fast food ha dato vita ad una comunità di produttori e consumatori che ha generato un nuovo segmento di mercato: quello delle qualità agroalimentari territoriali. Ci sono poi attività di associazioni di categoria evolute che insieme all'attività di rappresentanza hanno nel tempo organizzato l'offerta dando vita a vere e proprie comunità produttive. Un esempio tra tutti è quello di Coldiretti e dei suoi farmer's market. Parliamo di 12.000 aziende agricole con un fatturato che ha superato la soglia dei 3,5 miliardi di euro, una comunità che grazie alla coesione ha ridotto la propria marginalità nelle filiere a causa della loro polverizzazione e del basso potere contrattuale. La comunità costruita da Coldiretti ha riequilibrato i margini di guadagno per i produttori non sottraendo risorse alla filiera ma semplicemente valorizzando maggiormente la produzione agricola. Fino ad attività dirette che ibridano modalità non profit a modelli profit.

L'esito di questo processo sta generando uno spazio in cui le logiche profit e non profit convergono (ved. grafico), generando una molteplicità di combinazioni ibride:¹⁶ imprese nate dall'intersezione fra principi sociali (mutualismo e reciprocità in primis) ed imprenditoriali. L'esito di questa ricombinazione è una vera e propria azione "generativa" in grado di dilatare il perimetro e le soggettualità (come ad esempio le cooperative di comunità e le imprese sociali) di un'economia che supera le Colonne d'Ercole della responsabilità sociale dell'impresa e si ridefinisce come

climatico. Nato da una ricerca del Politecnico di Milano grazie al sostegno di Fondazione Falck e FS Sistemi Urbani. Attualmente sono 633.826 euro le donazioni raccolte grazie al supporto di 73.385 privati cittadini e 45 aziende che saranno destinati alla piantagione di 18.410 alberi e arbusti (che si aggiungono ai 281.160 già piantati) su 13 ettari di terreni dislocati tra i comuni di Milano (Parco Andrea Campagna e Parco dei Fontanili), Trezzano, Melzo, Paullo, Gaggiano e Vimodrone (Città Metropolitana di Milano). Circa 8.000 delle piante saranno destinate alle aree di pertinenza autostradale come lo svincolo Tangenziale Est/Paullese e l'area svincolo Cantalupa.

13 Manzini E., *Cosa sono le comunità ibride di luogo, un nuovo modello di resilienza sociale*, cheFare, 26 maggio 2020.

14 Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo*, Edizioni di Comunità: Roma.

15 Gli ultimi dati ISTAT descrivono un settore composto da più di 350.000 organizzazioni di cui il 33,2% mostra un'attività economica prevalente, ovvero più del 50% dei costi di produzione è assicurato da ricavi derivati dalla vendita di beni e servizi a soggetti pubblici o privati. L'85,5% mostra invece un

Mappa dell'economia coesiva

Fonte: elaborazione AICCON Symbola 2021

Associazioni – fondazioni – altre
forme giuridiche non profit orientate
alla produzione di valore economico



Cooperative
di comunità



Cooperative
sociali



Imprese
sociali



SIAVS



For profit
*socially and community
oriented*



Società
benefit



.....
Non profit

Mutualità

For profit
.....

Modelli sostenibili che stimolano e moltiplicano relazioni tra bit, neuroni e atomi, che si fondano sulla costruzione di comunità di persone unite da interessi e valori comuni e per questo più dinamici ed efficaci per affrontare le grandi sfide che abbiamo avanti a noi.

Le potenzialità emergenti all'interno delle rinnovate configurazioni tra i vari soggetti pubblici, imprese, banche, terzo settore, cittadini, richiedono la messa a punto di sistemi di governo tipici delle comunità.

istituzione “intenzionalmente sociale”.

Sul fronte delle organizzazioni for profit, le SIAVS¹⁷ e le società benefit¹⁸ rappresentano delle esemplificazioni di questa trasformazione, senza ovviamente esaurirla, affiancando agli obiettivi economici il rispetto per l'ambiente, l'attenzione per il sociale e le comunità di riferimento: scritti nero su bianco nello statuto.

Molte aziende iniziano così a sperimentare forme differenti di partenariato con i propri fornitori, di engagement dei consumatori e clienti, percorsi di progettazione condivisa di prodotti o servizi insieme a organizzazioni del terzo settore, proposte che aumentino la partecipazione e la spinta propositiva dei dipendenti, nonché la definizione di nuovi contesti all'interno dei quali realizzare iniziative rivolte alla comunità e portate avanti in stretta collaborazione con le amministrazioni locali. Tra gli esempi di partenariato evoluto sicuramente non sono passati inosservati i contratti firmati da alcune aziende della Motor Valley emiliana (Lamborghini e Ducati) e il sindacato (Fim-Cisl e Fiom-Cgil) che hanno introdotto la staffetta generazionale. L'accordo prevede la possibilità per un operaio di anticipare la pensione senza perdere un euro rispetto all'attuale stipendio, e la contestuale assunzione a tempo indeterminato di un dipendente presente in azienda con contratto precario. Le aziende si impegnano così a pagare per due anni al lavoratore che esce la differenza tra Naspi e salario percepito, comprensiva di tutte le voci retributive. Una cosa apparentemente semplice ma che in realtà in Italia non è mai stata sviluppata nonostante diversi tentativi (si pensi al recente “quota 100” che prometteva 400.000 assunzioni a fronte di altrettanti prepensionamenti) e questo avvalorava ancor di più l'importanza di questa collaborazione innovativa che ha generato valore per tutte le parti: imprese, sindacati e lavoratori.¹⁹

In tempi di fintech e smaterializzazione è interessante rilevare anche un nuovo attivismo territoriale delle banche, che alle funzioni tradizionali di erogazione del credito sempre più sviluppano funzioni strategiche di sostegno alla transizione ecologica e di accompagnamento e consolidamento di comunità produttive. Per dimensione e impatto va sicuramente segnalato il Programma Sviluppo Filiera di Intesa Sanpaolo nato per sostenere le PMI. Dietro le grandi aziende del made in Italy ci sono migliaia di piccole e medie imprese fornitrici che contribuiscono alla realizzazione dei loro prodotti e ne costituiscono appunto la filiera produttiva, quindi parte della catena del valore. Queste aziende per le loro dimensioni vivono spesso grandi difficoltà nell'accesso al credito o usufruiscono di condizioni non sempre vantaggiose. In particolare, la banca ha elaborato un nuovo modello di rating che valorizza le potenzialità e gli aspetti qualitativi intangibili delle imprese, tra cui l'appartenenza ad una filiera, per migliorare l'accesso al credito dei fornitori strategici del capo-filiera. Il programma prevede anche un sistema di gestione avanzata del circolante di filiera. Grazie a questo accordo le aziende della filiera Gucci (circa 20.000 addetti) potranno per esempio beneficiare del “valore” della capo-filiera, riconoscendo termini e condizioni vantaggiosi e potranno accedere a finanziamenti in tempi rapidi, velocizzando l'accesso alla liquidità necessaria, oltre a poter usufruire di una serie di agevolazioni e iniziative solitamente rivolte alla clientela corporate di grandi dimensioni. In particolare, è stata inserita nel programma filiere la gamma di

prevalente finanziamento di natura privata, quindi più del 50% delle entrate riguarda ricavi da vendita di beni e servizi, contributi aderenti, donazioni, offerte o lasciti. Il totale delle entrate ammonta così a circa 70 miliardi di euro.

16 Venturi P. (2017), a cura di, *Valore e potenziale dell'impresa sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*, Social Impact Agenda.

17 Le SIAVS (start-up innovative a vocazione sociale) sono startup innovative a tutti gli effetti ma operano in settori specifici riconosciuti di particolare valore sociale.

18 Le società benefit (SB) sono imprese che integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. La qualifica di società benefit è stata istituita con la legge di Stabilità 2016.

19 Patucchi M., *Ducati e Lamborghini portano nella Motor Valley la staffetta tra generazioni*, La Repubblica, 2 marzo 2020.

finanziamenti legati all'emergenza Covid-19, con la finalità di sostenere le imprese nel superamento della fase di difficoltà e accompagnarle nella ripartenza. Meccanismi che favoriscono lo sviluppo e la tenuta di comunità produttive strategiche per il made in Italy.

Le potenzialità emergenti all'interno delle rinnovate configurazioni tra i vari soggetti pubblici, imprese, banche, terzo settore, cittadini, richiedono tuttavia la messa a punto di sistemi di governo tipici delle comunità. Come quello proposto dal sociologo americano Charles Sabel, che da tempo lavora sul concetto di "sperimentalismo democratico", incentrato sull'idea di "governance sperimentale". Ovvero un dispositivo democratico-decisionale dove le istituzioni centrali – ma la logica è applicabile come vedremo anche alle imprese – attribuiscono autonomia ai vari attori in campo, per perseguire scopi generali espliciti che saranno monitorati e continuamente rivisti in base ai riscontri raccolti.²⁰ La "governance sperimentale" può dunque essere intesa come uno strumento per individuare soluzioni a partire dal confronto tra pratiche differenti messe in atto magari da soggetti diversi e in contesti differenti ma con obiettivi simili. I problemi e bisogni odierni non permettono infatti la definizione di soluzioni valide una volta per tutte: sperimentare diventa il modo migliore e più efficace per affrontare la complessità – se ci pensiamo questi sono gli stessi principi alla base del concetto di open innovation.

Vi sono numerosi esempi di governance sperimentali nate a partire dalla condivisione di finalità comuni e che hanno poi trovato convergenza nell'avvio di nuove progettualità imprenditoriali. Tra questi vi è il caso della piattaforma Consegne Etiche, nata dal basso a Bologna nel 2020 come alternativa di delivery equa nei confronti dei lavoratori, in contrapposizione a un sistema predominante di sfruttamento portato avanti dalle grandi piattaforme estrattive. Il progetto ha incontrato fin da subito l'interesse dell'amministrazione che ne ha curato e orchestrato lo sviluppo organizzando assemblee pubbliche e laboratori di co-design, così da coinvolgere l'intera comunità (cittadini, esercizi commerciali e cooperative) in un percorso sperimentale capace di generare un nuovo prototipo di piattaforma cooperativa a misura di comunità. Esperienze che ci segnalano una domanda enorme di partecipazione e di contribuzione da parte dei cittadini. Se nella crisi del 2008 abbiamo visto affermarsi piattaforme estrattive, oggi è indispensabile accompagnare questi processi per alimentare una nuova generazione di piattaforme a matrice territoriale e coesiva.

La crescente complessità dei contesti socio-economici, rende necessario quindi il costante ascolto, dialogo e coinvolgimento di tutti coloro che in misura diversa possono essere chiamati alla definizione di progetti, all'individuazione dei bisogni, alla generazione dei beni e servizi sino ad arrivare al loro consumo. In una logica di continua revisione e aggiornamento di quanto realizzato, poiché il processo rimane aperto e continua a beneficiare dei continui apporti derivati dall'interazione con soggetti diversi. Un approccio come vedremo nei prossimi capitoli tipico delle imprese coesive.

20 Sabel C., Prandini R., (2013), *Esperimenti di nuova democrazia: tra globalizzazione e localizzazione*, Armando Editore: Roma, p. 23.

**2. IMPRESE COESIVE
E NUOVA GRAMMATICA DEL VALORE**

28

2.1 DA SPAZI A LUOGHI

29



2.2 DA LINEARE A CIRCOLARE

31



2.3 DAL VALORE ECONOMICO ALL'ECONOMIA DEL VALORE

33



2.4 DA ADDETTO AD ASSOCIATO

35



2.5 DA FORNITORE A PARTNER

37



2.6 DA CLOSE A OPEN INNOVATION

42



2.7 DA CONSUMATORE A PROSUMER

44



2.8 IMPRESE COESIVE

46

2. IMPRESE COESIVE E NUOVA GRAMMATICA DEL VALORE

Come abbiamo visto le imprese sono immerse in sistemi formati da attori esterni (imprese, associazioni di categoria, banche, terzo settore, centri di ricerca, pubblica amministrazione, clienti, cittadini) e attori interni (dipendenti, azionisti, proprietà), del cui valore spesso non sono consapevoli fino in fondo.

Tuttavia sono sempre più le imprese – e il rapporto *Coesione è Competizione* le analizza – che mettono al centro del proprio modus operandi sviluppo e manutenzione della relazione.¹ Lo fanno per migliorare il processo di conoscenza aumentando la qualità e la quantità di antenne capaci di captare segnali provenienti dal mercato e dalla società. Lo fanno per radicarsi nei luoghi e per accrescere i valori tangibili e intangibili che da quei territori arrivano per dare nuovi significati ai prodotti e ai servizi offerti. Lo fanno per rendere circolari le proprie filiere. Lo fanno per rendere protagonisti attivi del processo di innovazione ogni singolo dipendente e collaboratore, tutti i fornitori e gli stakeholder interni ed esterni e i consumatori (prosumer) chiamati a contribuire concretamente al miglioramento continuo del prodotto e dei servizi offerti al mercato.

Le imprese coesive in grado di rendere la relazione fattore produttivo e generare valore condiviso sono quindi imprese più attrezzate ad interpretare i cambiamenti in atto, che descriveremo nei prossimi paragrafi, e ad affrontare tutti i futuri possibili, e di farlo “per bene”.

¹ Porter M., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Gennaio/Febrero 2011.

2.1 DA SPAZI A LUOGHI

Il luogo della produzione racconta l'identità di un marchio e di un prodotto. Le imprese negli ultimi anni sono tornate a descrivere il loro valore anche attraverso il radicamento nelle tradizioni e vocazioni economiche, produttive e culturali dei propri territori. Diventando parte integrante della loro narrazione partecipano alla costruzione e alla cura di un destino comune.

Anche per questo e alla luce dei profondi cambiamenti in atto, lo spazio della produzione sta avendo una rivincita di senso. Succede nel mondo agroalimentare in cui i luoghi di produzione, sempre più piccoli comuni o borghi, sono da tempo fattore di differenziazione rispetto alla qualità, la tracciabilità e le certificazioni. Accade anche in quello della moda, dove i principali marchi del settore hanno iniziato ad indicare la propria città o territorio di elezione e per questi si impegnano nella promozione o nel sostegno di attività culturali. In questi casi lo spazio non è solo una pura indicazione di provenienza perché in quella relazione viene indicato anche il valore tangibile e intangibile del prodotto e del suo marchio. Da qui la necessità da parte delle imprese di recuperare la relazione con i contesti di produzione non più visti come sfondi intercambiabili, ma veri e propri asset da mantenere e far coevolvere con il proprio brand. Non può esistere prodotto senza territorio. Non ci può essere territorio senza i suoi prodotti.

Ma queste relazioni non si risolvono solo nel rapporto bilaterale tra impresa e spazio fisico. I territori sono soprattutto grovigli di relazioni, entità socio-culturali, istanze e bisogni. I luoghi indicano una dimensione collettiva rispetto alla quale l'elemento distintivo è costituito proprio dalla relazione. I luoghi sono spazi dotati di significato. È la dimensione relazionale che permette di legare insieme i vari piani – economico, ambientale e sociale – innescando il salto da un fare impresa legato esclusivamente agli spazi della produzione ad un fare impresa che costruisce legami e ripensa il proprio agire a partire dal riferimento ai luoghi. Ancora una volta è la dimensione comunitaria a fungere spesso da motore per la realizzazione di un'innovazione che garantisce una competitività alle aziende, che segue logiche alternative a quelle basate unicamente sul taglio del costo del lavoro, sul risparmio della qualità per le materie prime o su dinamiche predatorie che semplicemente consumano valore.

Il carattere relazionale che connota i territori, permette poi di comprendere meglio un'ulteriore duplice trasformazione. Da un lato la scelta di investire la tendenza alla delocalizzazione, investendo invece in quei luoghi portatori di know how, tradizione ed esperienza che possono realmente fornire un valore aggiunto. Dall'altro lato la centralità della componente relazionale, permette di analizzare i cambiamenti di parti importanti del sistema produttivo italiano secondo un'ottica di maggiore collaborazione e alleanze:

dalla tradizione della cooperazione ai distretti, dalle reti d'impresa agli ecosistemi dell'innovazione. Questa trasformazione può trovare un'efficace sintesi nei **distretti industriali**, fenomeno a lungo studiato da Giacomo Becattini come entità socio-territoriali caratterizzate dalla compresenza attiva in un'area circoscritta di comunità di persone e di popolazioni di imprese industriali, monitorati dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo.² Ma anche **hub**, considerando con questo termine un insieme altamente variegato di iniziative e strutture, materiali o virtuali, che raccolgono al proprio interno una molteplicità di funzioni o attività dando vita a vere e proprie infrastrutture sociali.³ Un co-working, una social street, una cooperativa di comunità, un aeroporto o anche un'azienda, possono tutti costituire degli hub, ovvero dei centri di incontro e raccordo per molteplici attività e interessi. L'aspetto più importante da sottolineare qui è la funzione di aggregazione e catalizzazione di risorse, saperi o esperienze differenti attorno a finalità comuni svolta da singole organizzazioni o spazi. Fino alle **piattaforme territoriali**⁴ descritte da Aldo Bonomi, di cui un interessante esempio è dato dalla metropoli allargata torinese dove avevano sede le maggiori imprese fordiste italiane, FIAT e Olivetti. Uno spazio a lungo strutturato, nella cultura e negli assetti territoriali, dalla produzione di massa che a partire dagli anni Ottanta ha progressivamente trasferito il baricentro economico dal settore dei servizi alla produzione (ricerca, progettazione, design, formazione, finanza) poi duramente colpito, più che in altre parti, dalla crisi del 2008.

Le imprese che puntano sulla stabilità e la qualità delle produzioni, sempre di più diventano partecipi di dinamiche territoriali che rappresentano la risposta più efficace alla crescente complessità e incertezza dei mercati. Le relazioni fanno emergere così la consapevolezza che vi è un rapporto di interconnessione profondo tra imprese, comunità e luoghi, per cui ciò che accade alle prime ha ripercussioni sulle seconde e viceversa.

² Intesa Sanpaolo (2020), *Economia e finanza dei distretti industriali*.

³ Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove: la dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*, EGEA: Milano.

⁴ Bonomi A., *Dal localismo alle piattaforme produttive*, Treccani, 2015.
https://www.treccani.it/enciclopedia/dal-localismo-alle-piattaforme-produttive_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/

2.2 DA LINEARE A CIRCOLARE

Gestire correttamente flussi di materia ed energia significa prima di tutto innovare, ripensare e riprogettare prodotti e servizi all'interno di filiere, sempre più corte e armoniche con il territorio. Anche per affrontare questo passaggio la capacità relazionale diventa decisiva.

La transizione ecologica porta infatti all'attivazione di un nuovo modello di organizzazione sociale basato su produzione e consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili e di materiali recuperati dai processi di riciclo. Questo spinge all'attivazione di nuove forme di azione collettiva e di economie collaborative in cui produzione e consumo danno vita a nuovi sistemi di scambio.⁵ Il concetto stesso di materia prima seconda ne rappresenta plasticamente la definizione più semplice e diretta. E non solo. Se la transizione energetica e quella verso l'economia circolare sono necessarie in termini di sostenibilità ambientale, esse non potranno pienamente realizzarsi senza una gestione congiunta dei problemi ambientali, sociali ed economici a favore di un approccio co-evolutivo e interattivo, data l'inseparabilità e l'influenza reciproca del cambiamento sociale e tecnologico.

Con l'avvento delle energie rinnovabili, la produzione e il consumo di energia sono tornate ad essere prossime ai luoghi d'utilizzo, dando addirittura vita a vere e proprie comunità energetiche locali⁶, che prevedono la partecipazione di tutti i soggetti presenti sul territorio, imprese, cittadini, istituzioni insieme ai produttori di energia. Lo stesso sta avvenendo per i materiali.

Un cambiamento spinto non solo dai mercati, ma sempre più da programmi politici che vedono nella lotta ai cambiamenti climatici e nell'economia circolare una grande occasione per rilanciare le economie mondiali superando le grandi contraddizioni e le esternalità negative dei modelli globali che ci hanno condotto sin qui. Tra questi il Next Generation EU, pensato a sostegno degli investimenti e delle riforme per aumentare la resilienza delle economie dell'UE e promuovere una crescita sostenibile soprattutto nell'ambito delle transizioni verde e digitale. Da questo punto di vista l'Italia non parte da zero, essendo il nostro il Paese europeo con la più alta percentuale di riciclo sulla totalità dei rifiuti (urbani, industriali, ecc.): il 79%. Non solo, essa possiede in termini assoluti la più alta quantità di avvio a riciclo dei materiali riciclabili tradizionali (carta, plastica, vetro, metalli, legno, tessili).⁷ Un risultato che viene dalla nostra storia di Paese povero di materie prime, ma anche da sviluppi recenti che stanno consentendo al nostro sistema produttivo di ricevere quantità di materie prime senza doverle importare, attivando inoltre una nuova configurazione delle filiere che si riorganizzano attorno alle materie e alle materie prime seconde. Interessante il Patto per il tessile sottoscritto da Regione Toscana, Comune di Prato, Alia servizi ambientali, Confindustria Toscana Nord,

5 Green Energy Community (2020), *Le comunità energetiche in Italia*.

6 In vista della riduzione delle emissioni di carbonio nel settore elettrico prevista per il 2050, si stima che 264 milioni di cittadini dell'Unione Europea si uniranno al mercato dell'energia come prosumer, generando fino al 45% dell'elettricità rinnovabile complessiva del sistema.

7 Fondazione Symbola, Unioncamere (2020), *GreenItaly*.
<https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2020/>

Cna Toscana, Confartigianato Toscana e Astri, l'associazione che raggruppa le imprese del riciclo tessile. L'obiettivo del protocollo è quello di favorire la formazione di comunità produttive integrate in grado di connettere chi produce e raccoglie rifiuti tessili riciclati con i potenziali utilizzatori. Sono in fase di elaborazione le linee guida per l'applicazione del regime di sottoprodotto nell'industria tessile – cascami di fibre naturali e man made, sfridi derivati dai vari processi industriali – allo scopo di migliorare le performance del distretto a partire dalla individuazione di nuovi sottoprodotti sottratti al regime dei rifiuti. In questa direzione si è mosso anche il progetto Life M3P (Material Match Making Platform), promosso dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese insieme a Centrocot (Busto Arsizio, Varese). Il progetto si è posto l'obiettivo di promuovere un modello di simbiosi industriale basato su una piattaforma on-line per condividere scarti, materiali e tecnologie e sviluppare "match" di simbiosi industriale anche in altre filiere e settori. Con la piattaforma M3P è possibile offrire e richiedere flussi di scarti al fine di riutilizzarli ed evitare, di conseguenza, l'aumento di volumi di rifiuti nelle discariche e negli inceneritori. La piattaforma ha censito circa 470 materiali di scarto favorendone il riciclo e sviluppando nuove relazioni tra imprese: ad esempio una piccola azienda ha utilizzato polveri di cotone, altrimenti destinate all'incenerimento, per la produzione di carta artigianale invece di utilizzare la cellulosa vergine e questo match ha consentito una riduzione sensibile degli impatti ambientali: -27% delle risorse non rinnovabili, -50% consumo di acqua, -44% emissioni GHG, -43% ecotossicità. Il progetto M3P si è concluso lo scorso dicembre, tuttavia i partner a fronte dei risultati raggiunti (nel 2019 è stato indicato dall'Agenzia Europea EASME come "showcase project" a seguito della valutazione degli impatti ambientali ottenuti dai 444 progetti Life approvati nel periodo 2014-2016) stanno continuando a migliorare e promuovere la piattaforma anche in altri contesti territoriali e settoriali.⁸ In questa direzione si muovono anche grandi aziende che puntando ad ottenere significative riduzioni dell'intensità di emissioni devono necessariamente coinvolgere in questa sfida tutta la catena di fornitura. Nasce così Just (Join Us in a Sustainable Transition) il programma del Gruppo ENI rivolto a tutti i fornitori attuali e potenziali basato su una piattaforma (Open-es) sviluppata da Boston Consulting e Google Cloud, che permetterà ai protagonisti del percorso di transizione energetica di valorizzare le proprie esperienze e best practice di sostenibilità rendendole disponibili non solo a ENI, ma a tutte le aziende partecipanti e accedendo così a nuove opportunità di business e di creazione di valore. Open-es permetterà quindi a grandi gruppi, piccole e medie imprese, start-up e tutti i service provider di entrare in relazione e accelerare così il percorso di transizione energetica. La via della sostenibilità è una strada obbligata, e si sta dimostrando un enzima straordinario per intensificare e sviluppare ancor di più il tessuto relazionale tra imprese, rendendole al contempo coese e competitive.

8 Fondazione Symbola, Unioncamere (2020), *GreenItaly*.

2.3 DAL VALORE ECONOMICO ALL'ECONOMIA DEL VALORE

Credito bancario, crowdfunding, invoice trading, green bond, minibond, direct lending, initial coin offerings, sono alcune delle parole che popolano oggi il ricchissimo vocabolario della finanza.

Strumenti, che soprattutto in tempi di crisi sanitaria, serviranno alle imprese per avviare i necessari processi di ristrutturazione, aggregazione, ricapitalizzazione. Strumenti che necessitano della conoscenza del valore dell'impresa. Informazione non semplice da ricostruire solamente attraverso dati contabili, in un momento in cui ciò che valeva prima potrebbe non valere più, e alla cui definizione concorrono sempre più asset intangibili come il capitale umano, i modelli organizzativi ma anche la qualità delle relazioni che l'impresa intrattiene con tutti i suoi stakeholder. Tutti fattori analizzati nelle pagine precedenti e che caratterizzano le imprese coesive. Per avere un'idea dell'importanza di questi asset ci viene incontro un recente studio di Brand Finance,⁹ che stima il loro valore pari addirittura al 76% di tutto il valore d'impresa delle società quotate Usa e il 51% di quelle quotate in Europa. Numeri che fugano dubbi sul valore delle dimensioni immateriali e relazionali dell'impresa e che ci dicono come stanno cambiando i mercati. Crescono così in Italia e all'estero banche che finanziano progetti in una logica di massimizzazione dell'impatto sociale o ambientale piuttosto che economico. Molto importante in tempi di Coronavirus. Una logica nuova che permette per esempio a categorie non bancarie, a cui è vietato dare credito dalle regole correnti, di essere valutate anche per la loro capacità di sviluppare progetti buoni. Una logica che ha guidato esperienze come Banca Prossima, oggi divisione Impact del Gruppo Intesa Sanpaolo, che grazie ad una decennale esperienza nel settore non profit ha sviluppato meccanismi di garanzia che permettono di erogare credito anche a quelle categorie di clienti che non avrebbero altrimenti le condizioni per ottenere un prestito. Un esperimento che ha dimostrato nel tempo la sua validità e solidità, visto che il 65%-70% dei soggetti che hanno ricevuto credito tramite il fondo, superando la debolezza contingente, sono poi successivamente finiti in categorie di credito buone.

Comportamenti etici, difesa dei diritti, qualità delle relazioni e capacità di entrare in sintonia con le diverse comunità a cui partecipa l'impresa, quella dei dipendenti, quella produttiva delle proprie catene del valore, quelle territoriali possono avere oggi un valore di mercato e diventano un asset premiante nell'accesso al mercato dei capitali. Ed è interessante vedere come l'appartenenza ad un network o ad una filiera possa migliorare le condizioni e la velocità di erogazione del credito per esempio da parte di istituti bancari, come accade con il già citato programma "Sviluppo Filiera", che ha permesso a tante piccole e medie imprese di accedere al credito tenendo in considerazione gli "intangibile" connessi all'appartenenza ad una filiera. Una misura che

⁹ Brand Finance (2020), *GIFT – Global Intangible Finance Tracker*.

sta permettendo a piccole e medie di affrontare le spese sostenute durante il lockdown e sostenere gli investimenti necessari per la ripresa.¹⁰

A dimostrazione di quanto sia profondo il cambiamento dei mercati è interessante l'esito della quotazione in borsa del colosso britannico del food delivery Deliveroo.¹¹ Annunciata come la più grande quotazione degli ultimi anni sul listino di Londra le azioni hanno chiuso la loro prima giornata con una perdita di oltre il 26%. Sull'esito hanno influito le proteste dei rider, che chiedono maggiori tutele e salari più congrui ma soprattutto l'alta probabilità di non rientrare negli schemi previsti per gli investimenti socialmente sostenibili, escludendo così i titoli della società dai fondi delle grandi case di investimento sempre più orientate a criteri di investimento ESG.

Criteri che guidano sempre più gli investimenti. Dal 2015 a oggi le attività gestite dai fondi d'investimento ESG sono aumentate a livello globale di oltre il 170%. Da gennaio a ottobre 2020 in Europa questa categoria di fondi ha registrato afflussi netti di risparmio per oltre 150 miliardi di euro, l'80% in più rispetto all'analogo periodo del 2019,¹² tendenza che secondo una recente indagine condotta da Black Rock è destinata a proseguire.¹³ Esemplificativo il caso di Enel che anche grazie alla leadership nelle energie rinnovabili e nelle soluzioni energetiche avanzate finalizzate alla decarbonizzazione di altri settori, come quello dei trasporti, è riuscita a scalare la classifica Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) diventando prima nel 2020 e ad accrescere il peso degli investitori ESG nel capitale sociale passati nel periodo 2014-2020 dal 5,9% al 14,6% del capitale sociale (da 134 investitori del 2014 ai 244 del 2020).

La spinta dei mercati, unita all'attesa di regolamentazione da parte di istituzioni locali e nazionali, sta quindi progressivamente invertendo i rapporti di convenienza sui mercati finanziari tra sostenibilità, profitti attesi e prezzi delle attività finanziarie. Studi recenti dimostrano infatti che, a parità di altri fattori concomitanti, il rapporto prezzo/utigli di imprese con elevata reputazione di sostenibilità sociale e ambientale è mediamente superiore a quello delle imprese che hanno una reputazione sociale e ambientale più bassa. In altri termini il combinato disposto di queste due forze assieme alla percezione della gravità della situazione potrebbe finalmente allineare la sostenibilità economica, la sostenibilità ambientale e quella sociale. Queste imprese anche grazie ad una forte relazionalità sono meno esposte, per i motivi che abbiamo descritto nei paragrafi precedenti, a rischi di conflitti con gli stakeholder, quindi godono di premi di rischio meno elevati nella valutazione finanziaria e dunque di rapporti prezzi/utigli migliori. Tutto ciò non significa ovviamente che tutto vada bene, la crescita degli investimenti ESG e la crescente importanza del loro ruolo all'interno dei portafogli, fanno aumentare di pari passo il rischio di greenwashing, in un mercato in cui guidano ancora le performance, ma sono molti i segnali che ci fanno sperare che la direzione intrapresa sia ormai quella giusta.

10 Programma lanciato nel 2015 da Intesa Sanpaolo a supporto del sistema delle filiere italiane.

11 Paronetto P., *Debutto da brividi per Deliveroo, crolla del 30% alla Borsa di Londra*, Il Sole 24 Ore, 31 marzo 2021.

12 Fonte dati Morningstar Research.

13 BlackRock (2020), *Global Sustainable Investing Survey*.

2.4 DA ADDETTO AD ASSOCIATO

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato come la transizione ecologica, la nuova centralità dei territori e l'accelerazione dei processi di innovazione spingano verso modelli di business basati sulle relazioni. Relazioni in forte evoluzione come quella tra impresa e dipendenti che vede il lavoro non più solo come un diritto, ma come un bisogno identitario insopprimibile della persona, con cui sviluppare a pieno le sue capacità.¹⁴ Ciò implica il superamento dell'organizzazione basata sulla rigida divisione e specializzazione fra chi dirige e chi esegue e che riporta alla mente le idee di imprenditori illuminati come Adriano Olivetti o studiosi come Henry Mintzberg, che hanno teorizzato l'impresa come comunità. Superamento che implica un passaggio da un approccio di leadership a quello di "communityship", ovvero una forma di leadership che si fonda su un'idea di management impegnato e diffuso.¹⁵ In questo modo l'impresa risulta più flessibile e rapida nell'attuare risposte efficaci di fronte a nuove sfide o criticità come quella che stiamo vivendo in questo periodo, perché più coesa in quanto tutti i suoi attori compartecipano al superamento della crisi.

Riprogettando la relazione tra impresa e lavoratori inoltre cresce la capacità espressiva del lavoratore che diventa co-decisore o associato (ved. storia di Honda nell'ultimo capitolo del presente rapporto), rispetto a quelle che sono le scelte aziendali. Un chiaro esempio di questa evoluzione del rapporto è offerto dal welfare aziendale, il quale non è più solo e semplicemente il riconoscimento di una serie di benefit scelti e assegnati dall'azienda, ma l'occasione per una conoscenza più profonda dei lavoratori attraverso l'ascolto dei loro bisogni che porta alla creazione di servizi co-progettati. Un esempio interessante in questo ambito è quello di **Illumia** di Bologna, per il suo progetto di welfare completo e articolato costruito con l'ascolto e il contributo dei dipendenti che prevede una grande flessibilità oraria con l'istituzione dell'"orario mamma" ridotto e iniziative "salvatempo" come la lavanderia aziendale e la spesa online con consegna al lavoro e apprezzatissime convenzioni in ambito sanitario, ricreativo e culturale accompagnate da un programma di formazione e sviluppo manageriale in grado di abbattere barriere e consentire a tutti processi di crescita aziendale.

Una partecipazione che può essere stimolata attraverso pratiche di organizzazione della comunità aziendale, favorendo gruppi di lavoro che stimolati e guidati da un manager permettono la messa a punto di nuove soluzioni e idee. Un meccanismo che supera i modelli rigidi, gerarchici e del passato, che spesso diventa anche una grande occasione di innovazione per l'impresa. Sono nati così in Google, in cui vige la regola del "20% di tempo in più", ovvero la possibilità per i lavoratori di dedicare fino a un quinto della loro settimana lavorativa a progetti collaterali, iniziative non marginali che nel corso del tempo hanno fatto la fortuna dell'azienda: da Gmail per la posta elettronica a

¹⁴ Venturi P., Il bisogno del lavoro, tempi-ibridi.it, 22 giugno 2018.
<https://www.aiccon.it/bisogno-del-lavoro/>

¹⁵ <https://www.allos.it/leadership-diffusa/>

Google News per le notizie e AdSense per la pubblicità. Tre servizi che portano nei portafogli dell'azienda oltre 50 miliardi di dollari l'anno.

Un'azienda virtuosa e competitiva mostra oggi la capacità di bilanciare leadership, capacità di gestire le comunità *communityship* e *citizenship*,¹⁶ cioè la capacità di pensarsi come una comunità unica, che in alcuni casi condivide anche il capitale, come nel caso EssilorLuxottica. L'azienda ha infatti una partecipazione azionaria dei dipendenti all'interno del Gruppo pari al 44%. Parliamo di circa 63.000 dipendenti in 81 Paesi a cui si aggiungono oltre 10.000 dipendenti che detengono azioni dell'azienda, a dimostrazione del loro impegno e la loro fiducia nella società.

Infine tra le forme di partecipazione diretta dei lavoratori va sicuramente citato il *workers buyout* (WBO), che rappresenta un'azione di salvataggio dell'azienda, o di una sua parte, realizzata proprio dai dipendenti che subentrano nella proprietà. Il fenomeno ha trovato una significativa applicazione in Italia, dove le società cooperative esito di WBO attualmente impiegano oltre 4.000 dipendenti e generano un fatturato totale di circa 490 milioni di euro.

Recentemente le tre centrali cooperative Agci, Confcooperative e Legacoop hanno sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, per promuovere la diffusione e il consolidamento dei *workers buyout* cooperativi, in applicazione degli impegni presi nell'Accordo Interconfederale del 2018. Indicando lo strumento tra le possibili soluzioni per scongiurare in questa fase delicata per l'economia la perdita di occupazione, riducendo così il ricorso agli ammortizzatori, dando continuità alla impresa e generando un aumento del gettito fiscale per via delle entrate derivanti da imposte e oneri previdenziali corrisposti dalla nuova impresa.¹⁷

In un'ottica sistemica, il valore intangibile portato dall'evoluzione della relazione tra impresa e lavoratore rappresenta la premessa per il passaggio da un'impresa che si limita a creare e distribuire prodotti, ad una invece che intende costruire comunità larghe in grado di creare valore per tutti, anche economico.¹⁸

16 Mintzberg H., *Rebuilding Companies as Communities*, Harvard Business Publishing, luglio/agosto 2009.

17 <https://www.confcooperative.it/Linformazione/Archivio/workers-buyout-ecco-come-battere-la-crisi>

18 Bussgang J. e Bacon J., *When Community Becomes Your Competitive Advantage*, Harvard Business Publishing, 21 gennaio 2020.

2.5 DA FORNITORE A PARTNER

Le relazioni possono garantire sicurezza e continuità delle attività industriali e migliorare la qualità delle produzioni. L'interruzione forzata dovuta al Covid-19 di molte filiere, soprattutto quelle relative a beni durevoli, non solo ha reso evidente la fragilità di catene del valore lineari ma anche il valore e la resilienza di filiere più corte e compatte tenute insieme non solo dalla convenienza economica. Per avere un'idea di quello che sta accadendo guardiamo il settore delle biciclette dove a fronte di una domanda crescente di prodotto, le aziende europee ed italiane non riescono ad evadere gli ordini a causa di catene di fornitura frammentate e fortemente rallentate: più di 300 giorni di attesa per ricevere parti di freni dai Paesi asiatici (Cina in primis), ruote e cambi, 300 per una sella, 270 per pedali e copertoni, 240 per manubri e forcelle, 210 per un telaio.¹⁹ Anche per questi motivi torna di grande attualità quello che la globalizzazione ci aveva fatto abbandonare, le comunità produttive compatte, costruite su partnership collaborative e strategiche, in cui si condividono valori, strategie e conoscenze.

I vantaggi sono molti e per tutti, non solo perché così facendo si accresce il valore delle singole imprese, ma aumenta anche il valore complessivo di tutta la filiera con effetti positivi su prodotti, servizi, processi. Facciamo un esempio. Per produrre una motocicletta, il processo in molti casi parte da un progetto realizzato da un'impresa che successivamente commissiona a diversi fornitori la realizzazione di tutte le componenti, che una volta assemblate potrebbero avere problemi e incompatibilità inattese. Risultato? I tempi si allungano e la riuscita del progetto non sempre è garantita. Lo sa bene la Ducati di Borgo Panigale (BO), che per realizzare le sue moto da sempre coinvolge i propri partner già in fase di ideazione del prodotto, permettendo ad ognuno di loro di contribuire al progetto nel proprio segmento di competenza, prospettando da subito la fattibilità e prevenendo l'emergere di criticità, garantendo il successo del processo e aumentando contemporaneamente anche il livello di innovazione. Il modello di catena del valore lineare lascia il passo a ecosistemi produttivi relazionali più dinamici e più resilienti agli shock e ai cambiamenti. Per sviluppare queste relazioni però è necessario cambiare cultura, creare piani di produzione condivisi, mettere in comune obiettivi, standard qualitativi, azioni, ecc., facendosi carico insieme della responsabilità del valore generato.

La crisi sembra aver dato una spinta in questa direzione mettendo in evidenza tutti i limiti della frammentazione produttiva e commerciale. Cresce per esempio lo sviluppo di hub per poter fare innovazione, aprire filiali e partecipare a gare internazionali che richiedono capacità finanziaria, garanzie e caratteristiche che raramente un piccolo produttore può offrire. Non solo in tempi di scarsità di materie prime, come quello attuale, l'incidenza dei costi rischia di diventare insostenibile per le piccole realtà.

¹⁹ Larizza A., *L'industria della bici in affanno riporta le produzioni in Europa*, Il Sole 24 Ore, 26 gennaio 2021.

Particolarmente interessante quello che sta prendendo forma in Italia sul vetro piano. Nasce nel 2009 con il nome di Glass6therm per volontà di sei imprese per mettere a fattor comune risorse, competenze e centri di ricerca e rete dei contatti per uscire rapidamente dalla crisi che aveva investito il settore dell'edilizia. Oggi le imprese coinvolte sono 16 con un fatturato complessivo di 80 milioni di euro, 400 dipendenti e l'obiettivo di arrivare a 30 imprese nei prossimi tre anni. Non c'è più competizione ma coordinamento e condivisione. Le imprese di **Glass Group**, questo il nuovo nome dell'hub italiano del vetro, anche in un anno difficile come il 2020 a fronte di un calo medio di fatturato del settore del 6% hanno mantenuto i livelli di fatturato del 2019 e prevedono una crescita nell'anno superiore alla media del comparto.²⁰ Un caso non isolato: si moltiplicano negli ultimi mesi notizie di progetti di aggregazioni produttive in molti settori, ultima quella annunciata da uno dei settori più colpiti dalla crisi, quella dei mobili e sistemi per ufficio (-20% nel 2020).²¹

Crescono inoltre casi di imprese di grandi dimensioni che creano attorno a loro ecosistemi produttivi coesi e per aumentarne la competitività investono sulla formazione degli altri membri aumentando il loro valore, creando realtà più strutturate e solide, capaci di resistere alle crisi, accrescendo le capacità finanziarie, aumentando il ranking bancario, aprendo a nuove opportunità di business. Non sono pochi i big player che lo hanno fatto, come **Enel**, **Leonardo** e **IMA**, con importanti vantaggi in termini di competitività. Non bisogna inoltre dimenticare che il rafforzamento delle piccole e medie imprese porta a rendere più stabile l'intero sistema, con maggiori risultati in termini di performance, innovazioni e competitività a livello internazionale. Per capire meglio il valore di questa interdipendenza è interessante raccontare il comportamento della Honda di Atessa con le 21 imprese (monocliente) dell'indotto durante la grande recessione 2007-2013. La durissima crisi portò dal 2008 il colosso nipponico delle due ruote a perdere ben 404 lavoratori diretti nello stabilimento di contrada Saletti e se consideriamo che il rapporto con l'indotto è di uno a tre possiamo capire l'impatto complessivo per il territorio. In quel momento l'impresa, per mantenere viva la filiera ed evitare che tutto si spostasse in Asia, si è fatta carico del futuro delle sue aziende fornitrici avviando una attività condivisa di accreditamento presso aziende competitor come KTM e Piaggio. Non tutte le imprese hanno saputo cogliere quella opportunità, ma quelle che lo hanno fatto si sono salvate, migliorando la loro esperienza, differenziando il portafoglio clienti, e aumentando la loro qualità e Honda ha salvato la sua comunità produttiva.

Che la relazione abbia anche effetti sulle performance delle imprese ce lo ricordano da anni i Monitor trimestrali sui distretti di Intesa Sanpaolo e l'Osservatorio Nazionale sulle reti di impresa. Entrambe hanno evidenziato la correlazione positiva tra l'appartenenza a una rete o a un distretto e la crescita e l'aumento di redditività delle imprese che ne fanno parte. Oltre il 30% delle imprese aderenti ad un contratto di rete (a tre anni dall'ingresso in rete) sono cresciute in termini di fatturato, numero di addetti, valore della produzione e redditività rispetto al triennio precedente. A fine 2018 i contratti di rete hanno raggiunto quota 5.135, coinvolgendo oltre 31.400 imprese su tutto il territorio nazionale.²²

20 Mancini G., *Glass Group, nasce l'hub nazionale del vetro piano made in Italy*, Il Sole 24 Ore, 19 marzo 2021.

21 Mancini G., *L'arredo uffici perde il 20% di ricavi, «Un hub nazionale per la ripartenza»*, Il Sole 24 Ore, 9 aprile 2021.

22 Cabigiosu A. e Moretti A. (2020), a cura di, *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa*, Pearson Italia: Torino-Milano.

Comunità produttive non statiche ma in continua riconfigurazione come evidenzia **Artemide**²³ – azienda produttrice di lampade. L'azienda di Pregnana Milanese (MI) ha da tempo smesso di pensare ai propri clienti come utilizzatori finali di lampade, iniziando ad interessarsi a tutto ciò che può migliorare la loro vita. Così la domanda posta alla base della produzione è passata da “Come possiamo migliorare il modo di cambiare le lampadine?” a “Come possiamo far sentire meglio una persona quando torna a casa dal lavoro alle sette di sera?”. Attorno a questo Artemide ha avviato un dialogo costruttivo con aziende di settori e filiere con cui non era mai entrata in relazione prima, dai produttori di apparecchi televisivi e sistemi audio ai personal computer e game console, ma che erano alla ricerca delle stesse risposte. Tale ricerca sugli scenari domestici ha permesso ad Artemide di condividere la propria conoscenza in materia e sviluppare insieme alla sua comunità nuovi prodotti per nuovi modelli socio-culturali e stili di vita.

23 Verganti R. (2009), Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato di prodotti e servizi. Rizzoli Etas: Segrate (MI).

L'interruzione forzata dovuta al Covid-19 di molte filiere, soprattutto quelle relative a beni durevoli, non solo ha reso evidente la fragilità di catene del valore lineari ma anche il valore e la resilienza di filiere più corte e compatte tenute insieme non solo dalla convenienza economica.

In crescita sono i casi di innovazione di prodotti o servizi frutto della collaborazione con il terzo settore, sempre più considerato un nuovo portatore di conoscenze utile a conoscere e risolvere determinati problemi o ad esprimere nuove domande che spingono le aziende a innovare.

2.6 DA CLOSE A OPEN INNOVATION

L'incremento esponenziale della produzione di “beni immateriali”, unito alle nuove modalità di organizzazione del lavoro e alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti, ha creato le premesse per un massiccio coinvolgimento di saperi e competenze in tutti i segmenti dell'economia. Competenze che per quantità e varietà necessariamente devono essere cercate e aggiornate continuamente e ovunque.

In questa direzione si sono mosse per prime le grandi aziende che, consapevoli della necessità di cambiare ma troppo lente per farlo, hanno iniziato ad esplorare concretamente idee nate da dipendenti, collaboratori, fornitori, ricercatori o start-up, capendo via via l'importanza di questa nuova strategia. Da qui la spinta ad andare oltre i propri perimetri aziendali per inserirsi all'interno di circuiti, a volte creandoli, dai quali attingere saperi decisivi per la competitività, con un duplice vantaggio: da un lato mettere a sistema tanta conoscenza prima non valorizzata, dall'altro ridurre i tempi tra la fase di ideazione di beni e servizi e la loro commercializzazione. Uno scambio che richiede un cambio di mentalità delle imprese che devono diventare allo stesso tempo aperte, trasparenti, attrattive e capaci di dare valore a queste comunità di cui diventano parte e da cui potranno ottenere nel medio periodo valore.

Un modello²⁴ alla cui diffusione abbiamo assistito negli ultimi anni, che ha reso decisamente più competitive proprio quelle imprese che hanno saputo cogliere tutto il potenziale della conoscenza diffusa. Questa capacità cambia molto il modo di operare dell'impresa da sistema chiuso a sistema relazionale. Ci siamo abituati in questi anni a nuovi format come gli hackaton, in cui le imprese chiedono a sviluppatori e programmatori di pensare soluzioni innovative relative a un determinato settore e in un tempo estremamente breve, oppure gli incubatori o gli acceleratori di start-up direttamente o indirettamente gestiti dalle imprese per selezionare e sviluppare nuove idee. Crescono così le partnership e rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca o gruppi di ricercatori. A queste si aggiungono le diverse forme di collaborazione delle imprese all'interno dei distretti industriali e i poli dell'innovazione o cluster che permettono alle imprese che ne fanno parte di scambiare conoscenze, domande di innovazione e dotarsi di antenne in grado di recepire con rapidità i cambiamenti che avvengono e sviluppare strumenti e strategie più efficaci per rispondere ai nuovi bisogni e criticità. In crescita sono i casi di innovazione di prodotti o servizi frutto della collaborazione con il terzo settore, sempre più considerato un nuovo portatore di conoscenze utili a conoscere e risolvere determinati problemi o ad esprimere nuove domande che spingono le aziende a innovare.

Un continuo processo di ascolto e dialogo con soggetti esterni all'impresa diventa dunque la premessa per l'individuazione di quelle conoscenze e informazioni utili alla

²⁴ Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

produzione. Un processo che ha bisogno di codici comuni di comunicazione che rendano fluida la relazione tra le parti, che passano dalla creazione di un linguaggio comune alla conoscenza personale. Un'apertura che va accompagnata con cambiamenti interni alle imprese, nei modelli di business, nello stile di leadership, nel clima e nella cultura aziendale. La numerosità e varietà di collaborazioni con fornitori di conoscenza da sole non sono infatti sufficienti, se non c'è una apertura interna di tutti i livelli dell'azienda che saranno chiamati ad assorbire, interpretare e combinare i feedback esterni e tradurli in nuovi modelli di business. In assenza di questo le nuove idee non trovano un contesto favorevole al loro sviluppo. Sotto questa prospettiva la conoscenza diventa un bene comune di tutta la comunità aziendale con ricadute positive anche sulla competitività. Secondo un recente studio le aziende che adottano allo stesso tempo pratiche di open innovation e pratiche virtuose di gestione del personale vedono un livello di profittabilità (ROCE) quasi doppio rispetto a quello delle altre imprese,²⁵ perché accogliere stimoli, domande, critiche esterne aiutano a migliorare nel tempo il funzionamento dell'impresa e le sue performance.

25 Cotec (2021), Open innovation.

Parlare della rilevanza della conoscenza nei processi produttivi significa inoltre considerare il rapporto tra questa e i luoghi, ovvero il "dove" tale conoscenza viene a svilupparsi. In molti casi è proprio la variabile del luogo a determinare la creazione di forme di capitale cognitivo la cui messa a valore fa nascere meccanismi di attrazione che innescano circoli virtuosi di contaminazione e continuo sviluppo

2.7 DA CONSUMATORE A PROSUMER²⁶

Oggi grazie anche al web e alle piattaforme digitali le imprese entrano in relazione diretta con i propri clienti che ne valutano l'operato, ne giudicano i prodotti e sempre più spesso co-progettano con loro beni, servizi e iniziative. Questa relazione non è solo generatrice di valore, ma apre la possibilità a nuove iniziative imprenditoriali di sviluppo e persino alla nascita di nuove forme di impresa. Vediamo come.

Già dagli anni Ottanta, a fronte di un nuovo “sentire” dei consumatori che iniziavano a rifuggire dall'appartenenza alla “massa” e chiedevano il riconoscimento della propria individualità non replicabile, molte aziende hanno avviato azioni di marketing volte a personalizzare i prodotti dietro indicazioni dei propri clienti. Queste operazioni spostano l'offerta dalla “massificazione” alla “mass customization”, cioè la diffusione di una molteplicità di varianti di prodotto su richiesta dei singoli consumatori, che in effetti diventa una modalità standard di produzione a condizione di una elevata flessibilità produttiva e efficienza distributiva.

Molti di questi prodotti si prestano a essere personalizzati davanti agli occhi dei clienti (ad esempio le scarpe Adidas personalizzate da artisti writer all'interno del punto vendita secondo le indicazioni dell'acquirente), altri invece al momento dell'ordine (ad esempio le autovetture personalizzate in carrozzeria e le calzature Converse personalizzabili al momento dell'ordine on line).

Il passaggio da una produzione di massa al riconoscimento dell'esistenza di “micro segmenti” di mercato (tendenzialmente uno per ogni consumatore) è storia ormai già passata, anche se sempre apprezzata dai consumatori che chiedono di uscire dall'uniformità di prodotti di massa per accedere all'unicità della propria persona anche attraverso una presunta “unicità” di acquisti. È una strada inevitabile spesso percorsa da aziende di consumo di grandi dimensioni che – come già accennato – comporta un modo diverso di concepire il marketing e la comunicazione (sempre più one to one) e che implica flessibilità operativa e distributiva. Un'evoluzione necessaria in sintonia con le abitudini di consumo. Non ancora una vera “relazione”, ma almeno un passo in avanti nel riconoscere la voce dell'individuo dentro la massa indistinta. Ma il processo di innovazione continua: dalla personalizzazione del prodotto si è passati all'ascolto diretto delle opinioni dei consumatori sulle strategie e le politiche delle aziende sino ad arrivare al loro coinvolgimento. Ovviamente la diffusione del web come piattaforma di incontro tra acquirenti (o meglio nuovi stakeholder delle aziende) e divulgazione delle informazioni, ha reso il tutto possibile con facilità. Il nuovo consumatore non si limita più ad acquistare e neppure a giudicare magari all'interno di blog l'operato delle aziende. Il nuovo consumatore “entra” a tutti gli effetti dentro le scelte delle stesse, facendosi portavoce e testimonial, fino a diventarne finanziatore e azionista.

²⁶ Contributo realizzato in collaborazione con Daniela Ostidich Founder and CEO Marketing & Trade.

Nel mondo del consumo il focus si è spostato dal “possedere” prodotti (magari unici e personalizzati) all’orientare le scelte e i modi della produzione degli stessi. L’idea di fondo è che il terreno ambientale e sociale in cui la produzione avviene sia un bene collettivo e che i ruoli di tutti i soggetti che intervengono nell’atto di produzione e consumo ne debbano essere coscientemente coinvolti.⁵⁰

La differenza la fa quindi il modo con cui le aziende vivono questo dialogo pubblico con il proprio consumatore: nessun apporto di valore per le aziende che si limitano a confinarlo nell’ambito delle pubbliche relazioni, grandi possibilità di successo e rilancio per le aziende che invece lo vedono come uno strumento di crescita e miglioramento, una base su cui orientare le proprie strategie e priorità, la possibilità che questo dialogo possa essere l’inizio di una relazione più intima e vera con i propri clienti. Si veda il caso de **La Marca del Consumatore**, dove gli utenti sono chiamati a scegliere quale prodotto commercializzare e a che prezzo, indicando gli standard in termini di sostenibilità, qualità ed equo compenso. In questo modo, sia i prodotti, sia il processo che li ha generati vengono decisi dai consumatori stessi, che possono monitorare ogni fase del ciclo produttivo attraverso l’associazione. I clienti diventano così i designer dei prodotti che consumano. Ma la vera evoluzione nel senso di “rete” e coesione, che trasforma radicalmente il rapporto subalterno tra aziende e consumatori, il passaggio più significativo da consumer a prosumer è rappresentato oggi dal fenomeno del crowdfunding.²⁸ Si tratta un processo collaborativo di un gruppo di persone (che non si conoscono e il cui numero non è definito) che utilizza il proprio denaro “in comune” per sostenere gli sforzi di persone, organizzazioni e start-up.

Nelle forme più ricorrenti il finanziamento è erogato a fronte della possibilità futura di godimento del bene o servizio che verrà prodotto e ceduto al consumatore-finanziatore una volta che saranno recuperate tutte le risorse necessarie per avviare l’attività imprenditoriale. Si tratta di una “scommessa” collettiva, o meglio un atto di fiducia e sottoscrizione, di un progetto di impresa che a questo punto vede il proprio cliente trasformarsi in “azionista” dell’impresa stessa.

Esempi di crowdfunding hanno coinvolto tutti i settori dei possibili consumi: arredo e giardinaggio, petcare, accessori per coworking o mobilità, abbigliamento, food ma anche ristorazione o ospitalità. Tutti progetti che comunque hanno una forte componente di sostenibilità ambientale e sociale, che nascono sul concetto di comunità consenziente e solidale nei modi e negli obiettivi.

Con il crowdfunding si realizza una “circularità” dell’economia che vede il consumatore non più come oggetto passivo, colui che consuma, ma come attore in grado di determinare in modo lucido le direzioni dell’economia di domani.

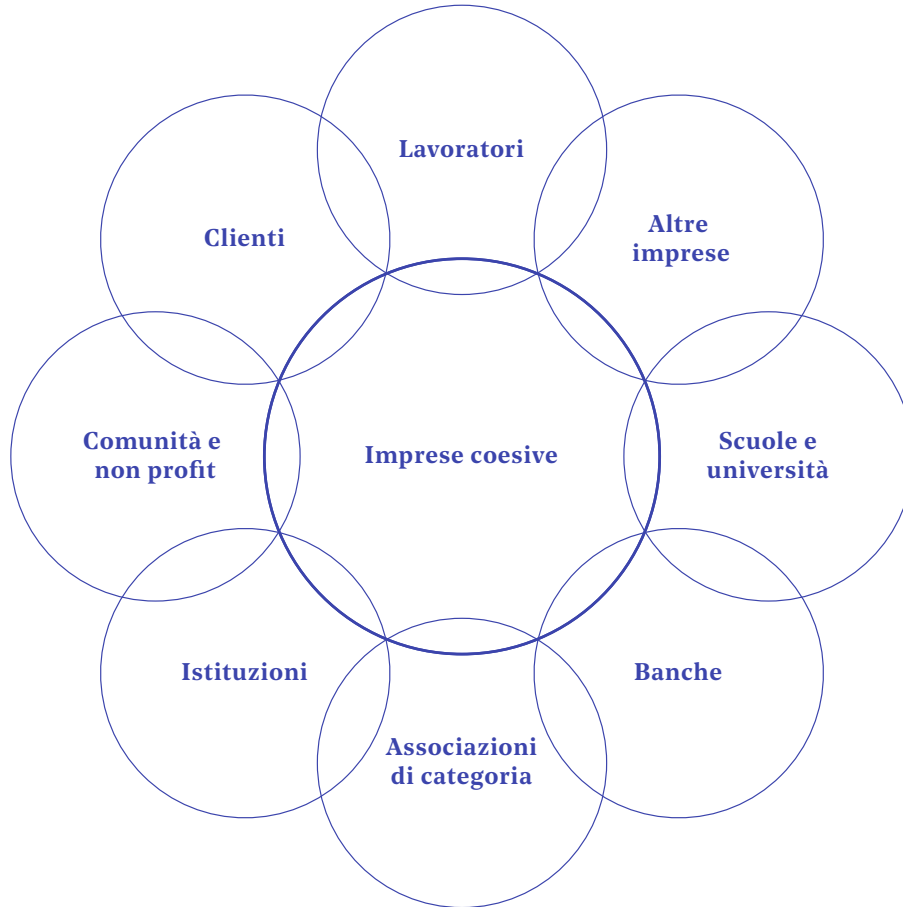
50 Il livello più banale è la possibilità di dar voce alla società del consumo tramite gli amplificatori dei social e dei blog, passando a quello delle recensioni che ormai sono parte costituenti del sistema di vendita di molte piattaforme di e-commerce (oltre Tripadvisor – che in fin dei conti ospita recensioni di esperienze altrui – per arrivare a portali generalisti come Amazon o specialistici come Zooplus) fino a diventare a tutti gli effetti contenuto – cioè consigli di scelta e utilizzo da parte di altri consumatori al posto di venditori – per siti di e-commerce proprietari. Per le aziende di ogni ordine e grado questo vuol dire avere coscienza di rapportarsi con un mondo più ampio, di potere essere sotto la lente dei riflettori di consumatori e pubblica opinione i cui giudizi si possono trasformare immediatamente in una flessione delle vendite più a lungo termine in un danno di immagine difficile da recuperare (se pensiamo al mondo della pasta di semola ci vengono in mente subito i casi di Barilla a cui è bastata una intervista di sapore omofobico di un manager alla radio per vedere un calo immediato di vendite dopo un attacco pubblico e una conseguente necessaria rettifica, piuttosto del caso della Molisana e del nome colonialista di un formato).

28 Da “crowd”, folla in inglese, e “funding”, finanziamento, in italiano traducibile come finanziamento collettivo.

2.8 IMPRESE COESIVE

Le analisi riportate nei paragrafi precedenti, relative ai cambiamenti sia delle modalità di creazione del valore, sia dei tessuti relazionali delle aziende, permettono di tracciare in maniera puntuale il profilo identitario di quelle che definiamo **imprese coesive**. Da un lato, realtà produttive che scommettono sulla valorizzazione della dimensione relazionale attraverso il dialogo interno verso i propri dipendenti, esterno verso una molteplicità di attori differenti (altre imprese, amministrazioni locali, scuole e università, cluster, sistema bancario, mondo associativo). Imprese che credono nel valore dei territori in cui avviene la produzione e che in questi investono creando rapporti fiduciari con le istituzioni, il sistema del credito, le comunità, i cittadini. Dall'altro si assiste alla messa in campo di significativi investimenti e progettualità che hanno come obiettivo l'aumento del benessere tanto dei propri dipendenti (si pensi ai grandi investimenti fatti negli ultimi anni sul piano del welfare aziendale andando molto oltre il semplice meccanismo dei benefit aziendali), quanto delle comunità territoriali, promuovendo progetti e attività nei campi della cultura, del sociale o dello sport. Questo significa essere oggi un'impresa coesiva: operare per creare un valore sostenibile ancorando il profitto ad un'idea di crescita e ricavo che guardi al lungo periodo, rifiutando approcci speculativi ed estrattivi miranti ad un guadagno immediato, e superando la tradizionale dicotomia che ritiene incompatibile la coesione con la competitività fine a se stessa. Ciò porta al riconoscimento dell'interdipendenza di tutti i soggetti, rompendo il vincolo unidirezionale tra committente e fornitori-consumatori, i quali diventano coproduttori insieme all'impresa.

La rete delle relazioni delle imprese coesive



In sintesi l'essenza delle imprese coesive è quella di saper valorizzare l'energia delle relazioni. Che sono fattore di stimolo alla produttività ma anche bene in sé che aumenta senso e soddisfazione di vita.

Ma in che modo le relazioni diventano energia positiva per la performance dell'impresa?

Ci sono almeno cinque fattori.

Il primo è quello dell'effetto puzzle. Ognuno di noi ha competenze, esperienze, conoscenze e ruoli sociali non sovrapponibili e complementari a quelli di altri esseri umani. Stesso ragionamento vale tra organizzazioni sociali e imprese. Riuscire a fare squadra vuol dire unire le tessere del puzzle e poter costruire squadre più forti e coese. La vita economica e sociale è uno sport di squadra, puoi essere Cristiano Ronaldo o Messi ma se scendi in campo da solo perdi tutte le partite.

Il secondo è l'effetto superaddittività ($1+1=3$). Attraverso il confronto, il dialogo e la circolazione delle conoscenze si ottengono risultati superiori alla somma di quanto si sarebbe fatto da soli. L'effetto superaddittività del lavoro di gruppo relazionale è stato dimostrato in diversi ambiti. Nel Trust Investment Game, ad esempio, sono presenti due partecipanti, un investitore, che dovrà decidere quanti soldi investire, e un fiduciario che riceverà il denaro. Una volta che la somma arriverà nelle mani di quest'ultimo, il suo valore sarà triplicato. Come si comporterà allora il fiduciario? Ricambierà la fiducia che gli era stata accordata, restituendo all'investitore la metà della somma totale ricavata, oppure terrà tutto per sé? Se tra i due si avvia una relazione basata sulla fiducia il risultato finale sarà di grande soddisfazione per entrambi.

Il terzo fattore è l'effetto di accelerazione che ai primi due porta la digitalizzazione. La digitalizzazione aumenta la velocità di circolazione delle conoscenze e ci consente di organizzare piattaforme virtuali dove condurre relazioni del terzo tipo, non sincrone nel tempo e non prossime nello spazio (per capirci quelle delle liste whatsapp) che consentono di risparmiare tempi e costi di spostamento evitando di poter interagire solo quando si è nello stesso tempo e nello stesso luogo. Questo ci rende più ricchi di tempo e ci consente di dare un contributo dal luogo dove siamo e nel momento che riteniamo più propizio. Se è del tutto evidente che la qualità relazionale delle relazioni del primo tipo (stesso luogo in presenza) è superiore (maggiore capacità di dialoghi informali e comunicazione non verbale) è anche vero che la pandemia è stata una gigantesca esercitazione che ci ha costretto a vivere solo relazioni del secondo (a distanza nella stessa unità di tempo come nei webinar) e del terzo tipo.

Il quarto fattore è l'arte delle relazioni, fondamentale perché l'energia su cui fa leva l'impresa coesiva sia positiva. La letteratura economica ricorda come la fiducia sia un rischio sociale e come la logica dell'*homo economicus* della massimizzazione del proprio tornaconto individuale (che non a caso Amartya Sen chiama "idiota sociale") porti a risultati subottimali facendo prevalere la diffidenza e distruggendo la cooperazione. La razionalità sociale dell'uomo cercatore di senso e cooperativo nella logica dell'economia civile è superiore a quella dell'*homo economicus* come spiegava molto bene già nel 1840 Hume: «Il tuo grano è maturo, oggi, il mio lo sarà domani. Sarebbe utile per entrambi se oggi io [...] lavorassi per te e tu domani dessi una mano a me. Ma io non provo nessun

particolare sentimento di benevolenza nei tuoi confronti e so che neppure tu lo provi per me. Perciò io oggi non lavorerò per te perché non ho alcuna garanzia che domani tu mostrerai gratitudine nei miei confronti. Così ti lascio lavorare da solo oggi e tu ti comporterai allo stesso modo domani. Ma il maltempo sopravviene e così entrambi finiamo per perdere i nostri raccolti per mancanza di fiducia reciproca e di una garanzia». ²⁹ La razionalità sociale logica è fatta di doni (offrire più di quanto l'altro si aspetta da noi nella transazione/prestazione) che creano riconoscenza e gratitudine, stimolano reciprocità (almeno in una quota rilevante di esseri umani con i quali varrà la pena costruire imprese coesive) e consentono di costruire relazioni di cooperazione e di fiducia. In presenza di relazioni di qualità nate in questo modo i costi/benefici delle scelte si rovesciano. Violare la fiducia diventa più costoso perché implica la distruzione di una relazione di valore.

Il quinto fattore è lo scambio simbiotico con il territorio (terroir), come elemento di attrattività ma anche di legittimazione attraverso rapporti coesivi con la sua comunità.

Le imprese coesive nell'era del digitale hanno la possibilità di valorizzare al meglio questi cinque fattori. Questo consente, a parità di altre condizioni, maggiore fertilità sociale e ricchezza di senso del vivere, ma anche come vedremo nel capitolo che segue, maggiore competitività e resilienza.

29 Hume D. (1740), Trattato sulla natura umana, libro III.

3. IMPRESE COESIVE IN NUMERI

50

**3.1 IMPRESE COESIVE
E PERFORMANCE**

52

**3.1.1 BILANCIAMENTO
DI GENERE**

72

**3.2 IMPRESE COESIVE
E TERRITORI**

74

3.1 IMPRESE COESIVE E PERFORMANCE

Il processo di identificazione delle imprese coesive si basa sui risultati di un'indagine diretta effettuata annualmente su un campione di circa 3.000 PMI manifatturiere tra i 5 e i 499 addetti),¹ a partire dalla quale è stato costruito (come nelle precedenti edizioni della ricerca) un indicatore sintetico di “coesività” finalizzato a misurare le relazioni delle imprese rispetto ai soggetti individuati: lavoratori, altre imprese, istituzioni, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo, non profit, consumatori. L'approccio adottato tende a valutare l'apertura delle imprese alle relazioni con i diversi soggetti indicati, ovvero che siano “più coesive” le imprese che hanno una maggiore varietà di rapporti con gli stessi.²

Nel 2020, le imprese coesive valutate tra le imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499 incidono per il 37%, quota che tradotta in valori assoluti è di quasi 49.000 imprese. Il valore testimonia un incremento di incidenza rispetto al precedente rapporto, nel quale il valore si attestava su un dato pari al 32%.

Le imprese coesive

Questa crescita di imprese coesive si colloca in un anno particolare, il 2020, condizionato enormemente dagli effetti della crisi pandemica. Per verificare l'entità e la direzione dei cambiamenti intervenuti nelle relazioni si è fatto riferimento a un'analisi del panel di 1.000 imprese in comune tra la rilevazione 2019 e 2020 alle quali sono stati posti gli stessi quesiti. Ciò che emerge da queste elaborazioni è una crescita ancor più marcata di attenzione delle imprese nei confronti dei lavoratori (peraltro la relazione caratterizzata dalla maggiore frequenza anche nelle precedenti elaborazioni), indirizzata particolarmente nel 2020 nei confronti dei temi della tutela della salute e del benessere dei dipendenti (si pensi solo alla necessità dei provvedimenti di contrasto alla diffusione del virus). Dalla cura dei lavoratori e delle loro famiglie il tema si amplia a un ruolo sempre più marcato del welfare privato rivelatosi uno dei punti su cui fare leva per affrontare la crisi sanitaria e la ripresa produttiva, come evidenziato in analisi del periodo di crisi pandemica.³

Sempre secondo questa analisi panel, è apparsa in crescita anche la relazionalità delle imprese con le istituzioni e associazioni di categoria, mentre si sono rivelati in diminuzione soprattutto il collegamento con scuole e università-scuole e con le banche.

Guardando alla dimensione aziendale, le imprese coesive appaiono aumentare di incidenza nelle fasce dimensionali più ampie: si passa da una presenza relativa del 29% nelle microimprese (tra 5 e 9 addetti), al 41% delle imprese con addetti da 10 a 49, al 66%

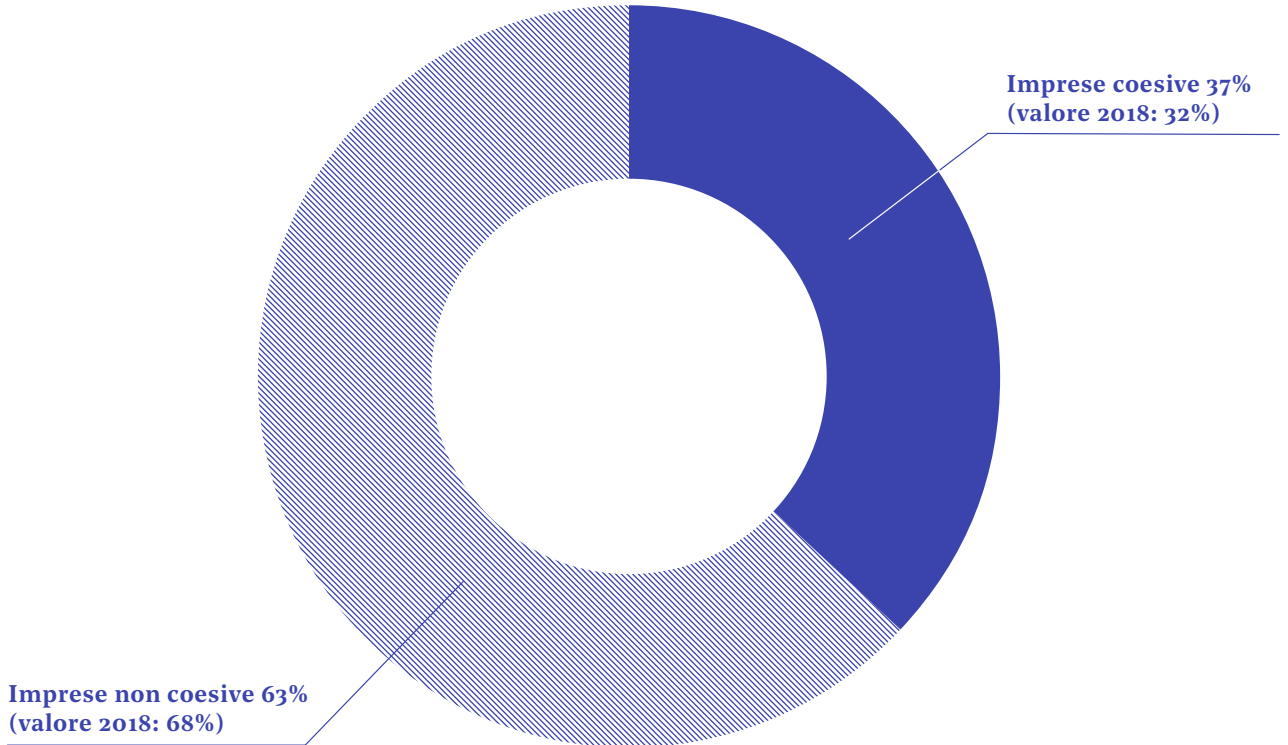
1 Si tratta di una indagine Unioncamere sulle PMI manifatturiere svolta nel mese di novembre 2020 e rivolta a un campione di 3.000 imprese rappresentative dell'universo delle imprese manifatturiere attive che hanno un numero di addetti compreso tra le 5 e le 499 unità.

2 In particolare, le imprese coesive sono state individuate in tutte quelle che presentano un valore dell'indicatore di “coesività” superiore alla media (ovvero numero di relazioni con i diversi soggetti superiore alla media).

3 Cfr., Tiraboschi M. (2021), a cura di, *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press: Modena.

Le imprese coesive (quota % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



della fascia 50-249 addetti per arrivare al 71% delle aziende più grandi (250-499 addetti). Relativamente alle piccole imprese, va precisato che la ridotta presenza di relazioni formalizzate, potrebbe sottostimare la quota di imprese coesive.

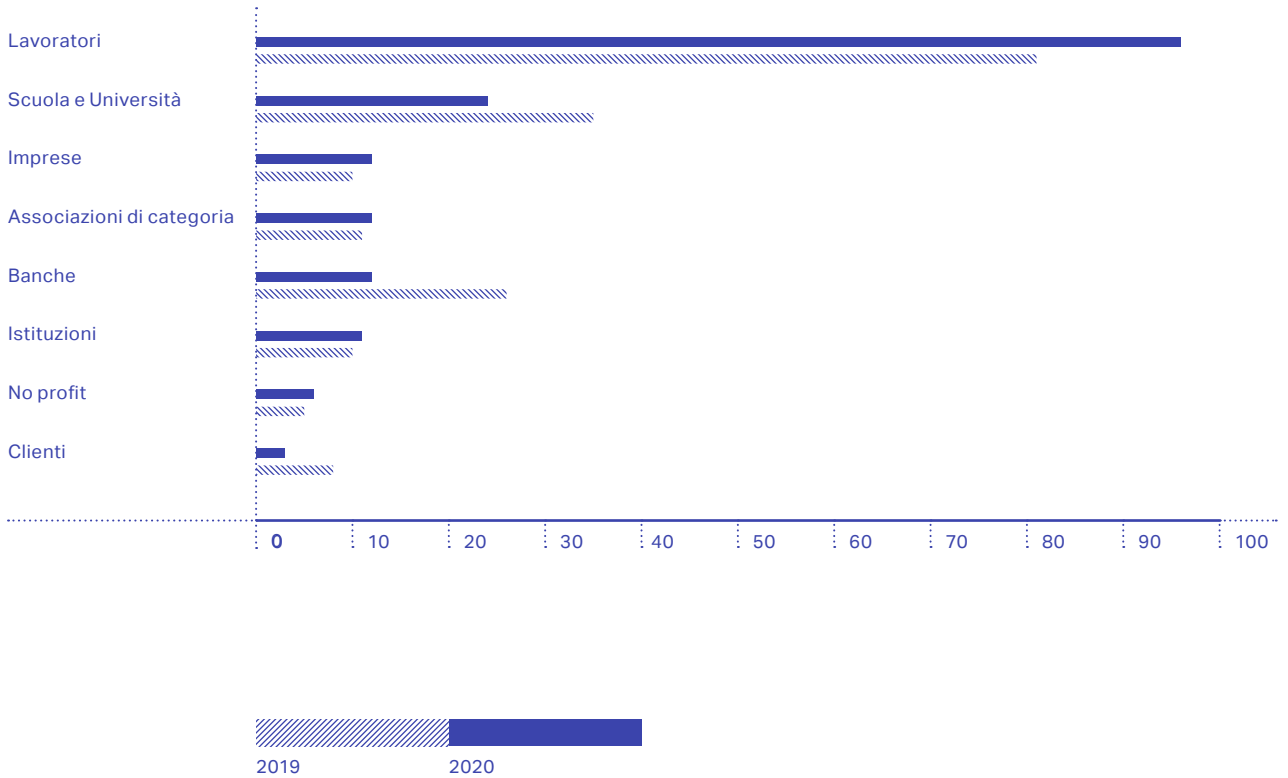
Nel grafico successivo viene chiarita la distribuzione delle relazioni con i diversi stakeholder per fascia dimensionale, escludendo dall'analisi il tema delle relazioni con i dipendenti perché come visto ampiamente fuori scala (riguardando la quasi totalità delle imprese) rispetto alle altre. In generale si può notare come al crescere della dimensione aziendale cresca l'intensità delle relazioni con i vari stakeholder. Rispetto a quanto detto in precedenza, le imprese di minore dimensione si caratterizzano per quote più basse in tutti i casi, con risultati migliori per il rapporto con scuola e università (14%), e valori più elevati per i rapporti con le associazioni e con le altre imprese.

L'ambito rispetto al quale si colgono minori differenze nelle quote è quello dei rapporti con le istituzioni, che si connotano come un punto di riferimento che sembra prescindere dalla dimensione aziendale. Tra le varie relazioni indagate, il rapporto con scuole e università è quello in cui lo stacco delle imprese di maggiore dimensione è più forte, ben 41 punti tra la classe di maggiore dimensione rispetto a quella più piccola.

In un anno difficile come il 2020, le imprese coesive hanno dimostrato una significativa capacità di resilienza: la quota di imprese con fatturato in riduzione rispetto al 2019 è infatti più bassa per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (58% a fronte di 66%). Sono invece maggiori sia la quota delle imprese con fatturato stazionario (33% contro 29%), sia quella relativa al fatturato in aumento, sebbene la quota sia molto ridotta (9% contro 5%).

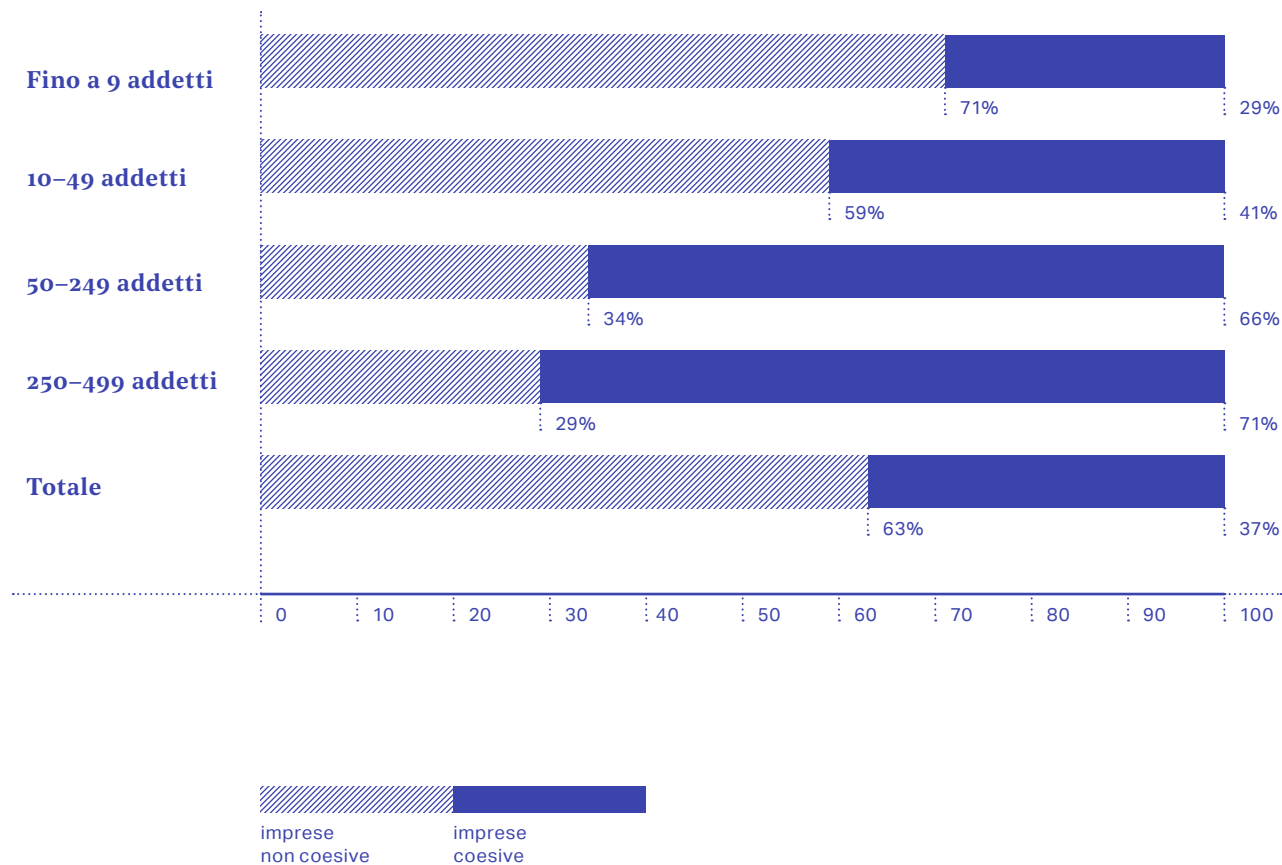
Evoluzione della relazionalità con i diversi stakeholder tra il 2019 e il 2020 (Quote % di imprese che si relazionano con i vari stakeholder)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



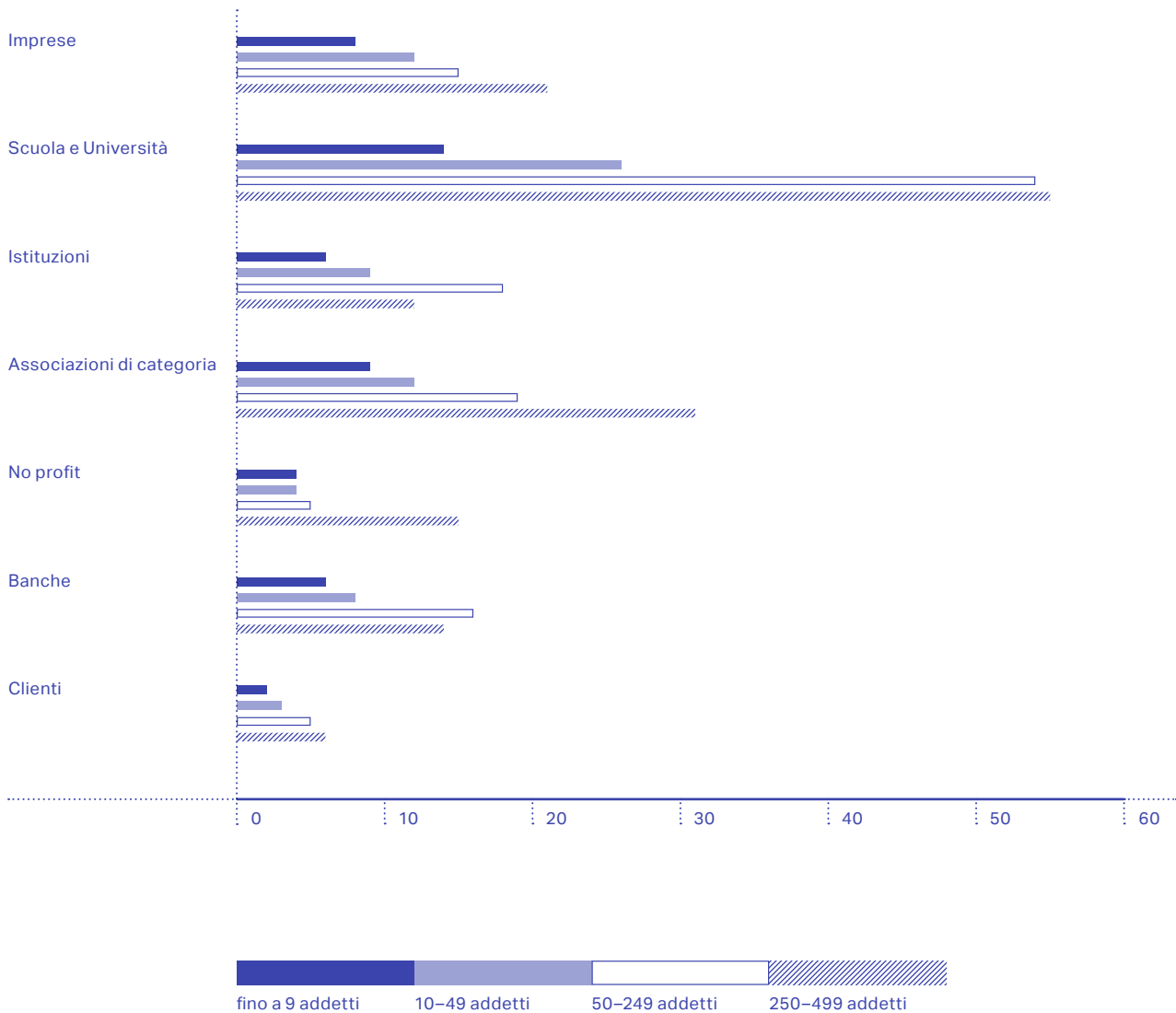
Imprese coesive per classe dimensionale (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



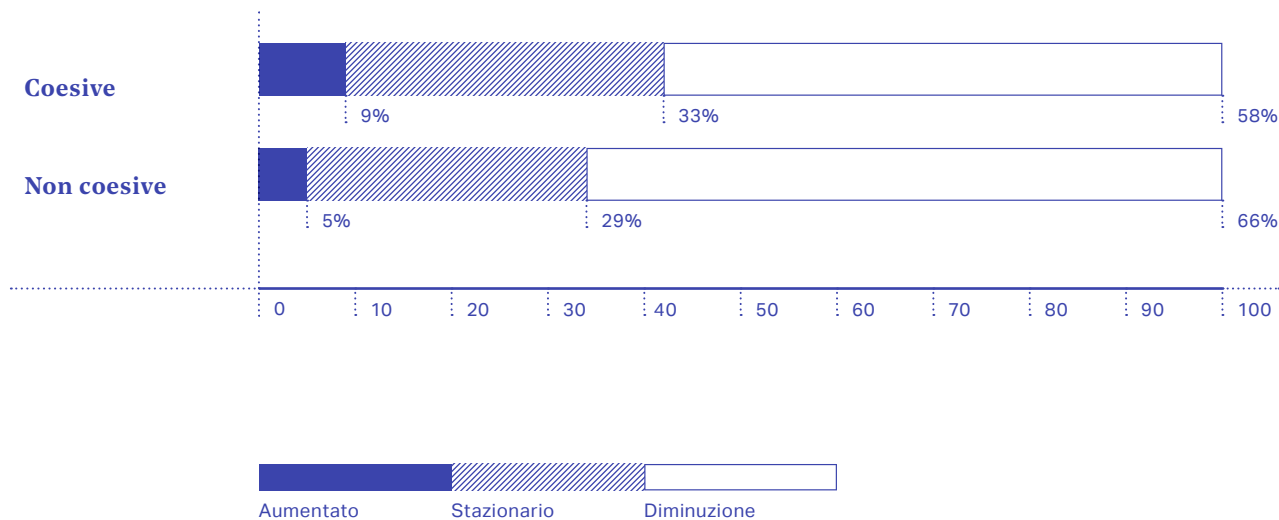
Relazionalità con i diversi stakeholder per dimensione d'impresa (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



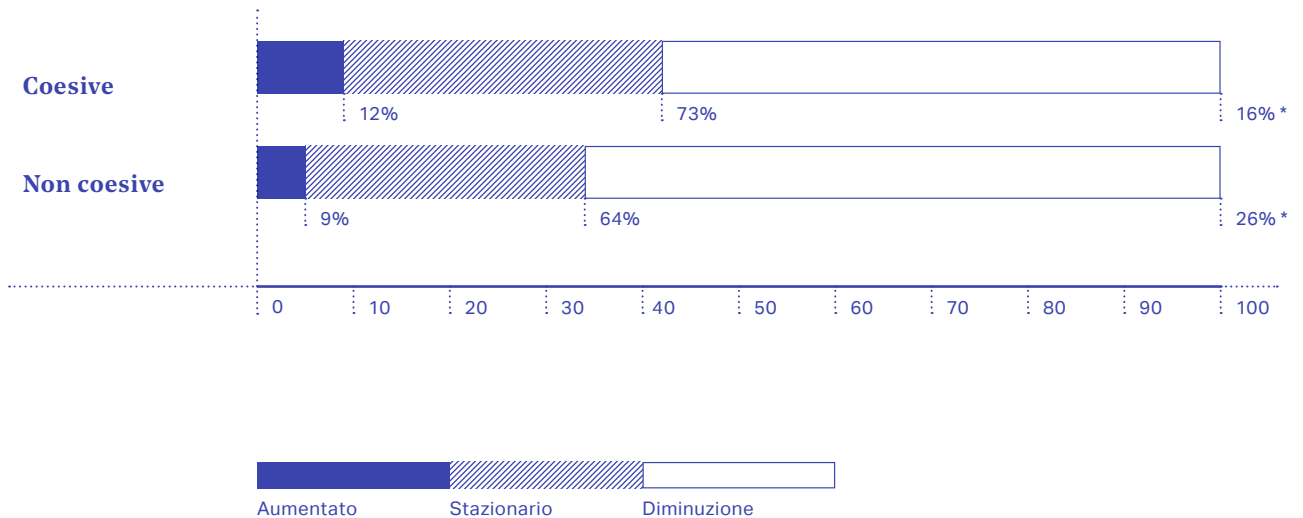
Andamento del fatturato nel 2020 rispetto al 2019 (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Andamento del fatturato nel 2021 rispetto al 2020 (aspettativa) (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



* Le somme dei valori percentuali possono differire di una unità rispetto al 100% a causa di arrotondamenti

Le imprese coesive denotano anche segnali di maggiore ripresa per quanto riguarda il 2021: nell'anno la quota delle imprese con fatturato in riduzione rispetto al 2020 si conferma minore per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (16% a fronte di 26%). Analogamente al caso dei risultati 2020, è poi maggiore la quota delle imprese con fatturato stazionario (73% contro 64%) e anche quella inerente al fatturato in aumento, pur con una quota ancora contenuta (12% contro 9%).

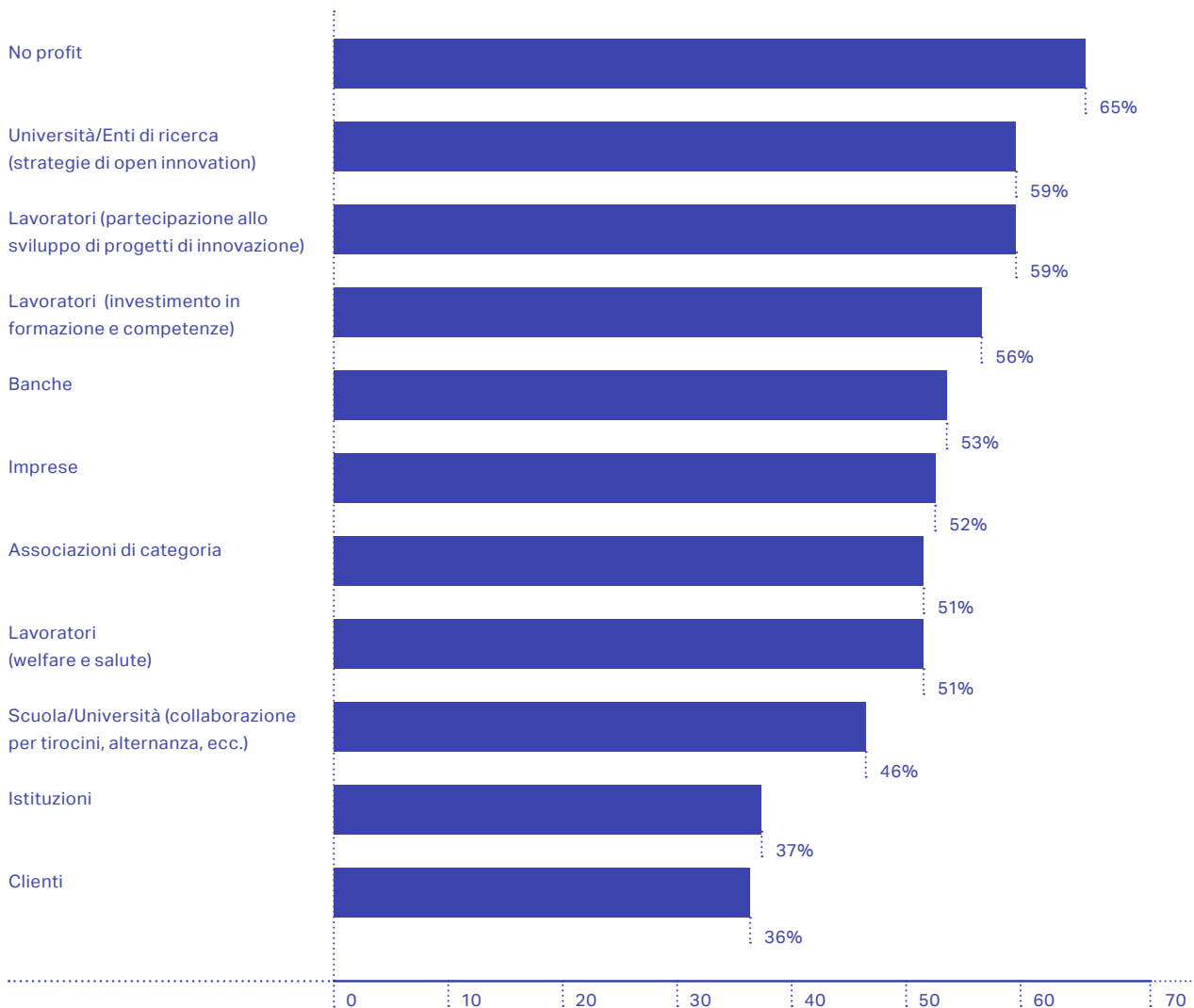
Entrando nell'analisi delle relazioni, emerge come le prospettive di ripresa futura riguardino in maggior misura le imprese relazionate con il mondo del terzo settore, con le università (open innovation), i lavoratori (in particolare per gli ambiti della partecipazione a progetti di innovazione e per investimenti in formazione e competenze), ma per oltre il 50% anche con banche, altre imprese, associazioni di categoria, lavoratori per i temi di welfare, mentre si collocano su valori più bassi le imprese relazionate con istituzioni e clienti.

Per le imprese maggiormente relazionate è anche più elevata l'apertura verso i mercati esteri: la quota di imprese esportatrici tra le imprese coesive è infatti molto più elevata rispetto alle imprese non coesive (58% contro 39%). Sempre in tema di internazionalizzazione le imprese coesive evidenziano migliori performance: pur con lievi differenze, le imprese coesive hanno dichiarato quote di export stazionario o in aumento, sia con riferimento al 2020 sia per quanto riguarda il 2021.

Coesione vuol dire anche attenzione alla qualità: la quota delle imprese che per battere la concorrenza puntano sulla qualità dei propri prodotti è maggiore per le imprese coesive rispetto alle imprese non coesive (58% contro 46%). Mentre sono basse le quote delle imprese che puntano adottando prezzi più bassi (circa 14% in entrambi i casi).

Imprese che prevedono di tornare ai livelli di produzione pre-COVID-19 entro il 2022 per tipologia di relazione instaurata (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



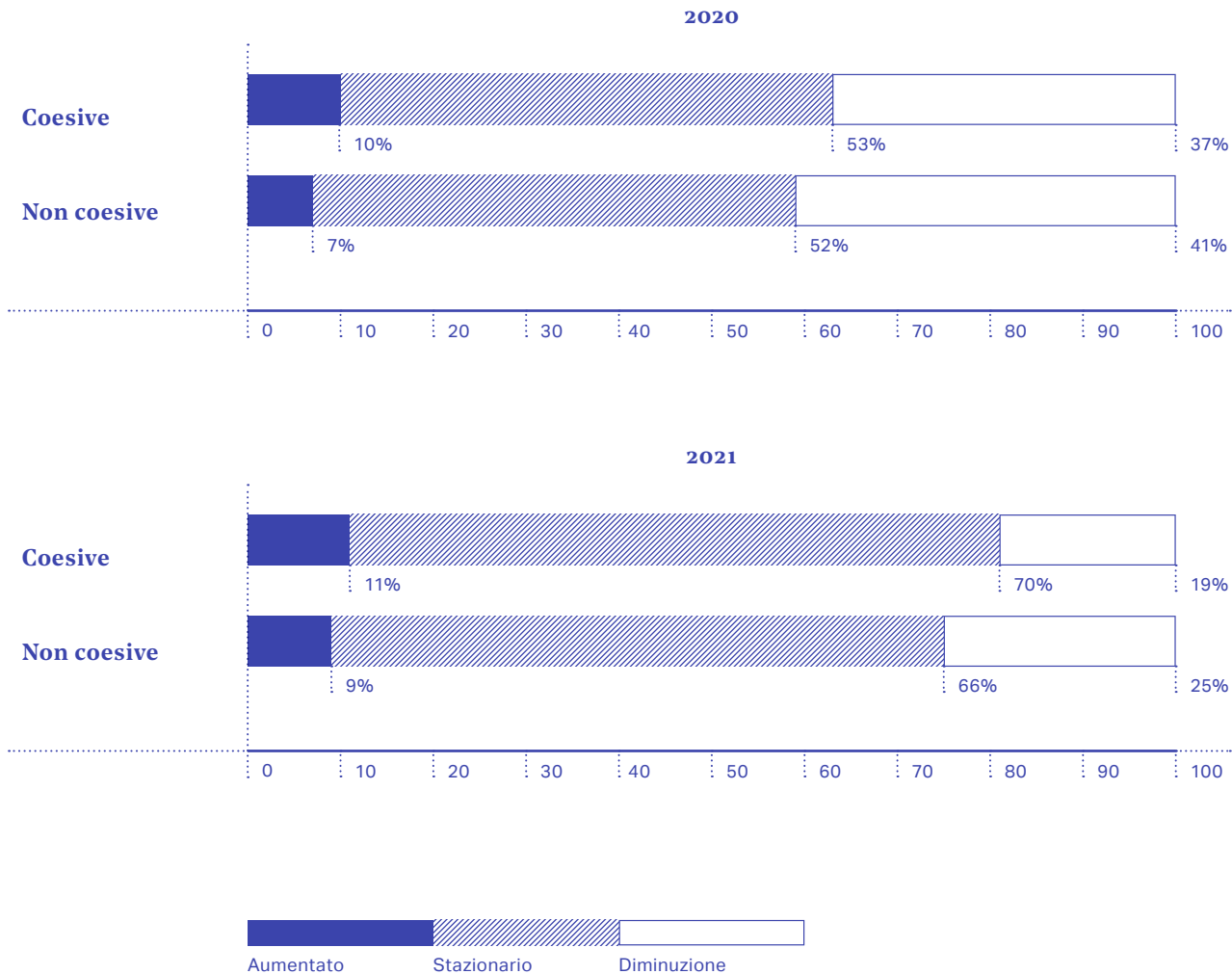
Imprese coesive ed export (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Andamento dell'export nel 2020 e nel 2021 (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Ma le imprese coesive sono anche più *green-oriented*: la quota di quelle che ha investito in sostenibilità ambientale è maggiore rispetto a quella delle imprese non coesive (39% contro 19%). E anche in previsione, le imprese che investiranno in processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale nel triennio 2021-23 è sempre maggiore nel caso delle imprese coesive (26% a fronte di 12%).

Tra le imprese coesive è anche significativamente maggiore la capacità di rapportarsi con il mondo della cultura (attraverso operazioni quali donazioni, sponsorizzazioni, partnership con istituzioni culturali, ecc.): la quota delle imprese che dichiarano di intraprendere questo tipo di iniziative è infatti pari a 26% nel caso di quelle coesive, mentre per le aziende classificate come non coesive è dell'11%.

Altro dato molto significativo è quello della digitalizzazione: la quota delle imprese che hanno adottato o stanno pianificando di adottare misure legate a Transizione 4.0 è pari a 28% per le imprese coesive, laddove per le imprese non coesive è dell'11%.

La relazionalità si accompagna infine anche a una maggiore presenza di imprenditoria giovanile: la quota delle imprese giovanili (ovvero a prevalenza di conduzione di under 35) è maggiore (anche se le distanze in questo caso sono più contenute) per le imprese coesive rispetto alle imprese non coesive (14% contro 9%).

Imprese che puntano alla qualità dei propri prodotti per battere la concorrenza (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

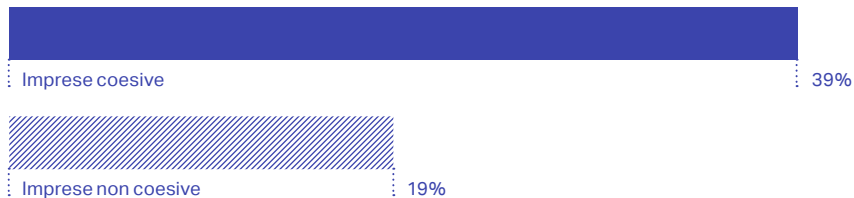
Qualità dei prodotti



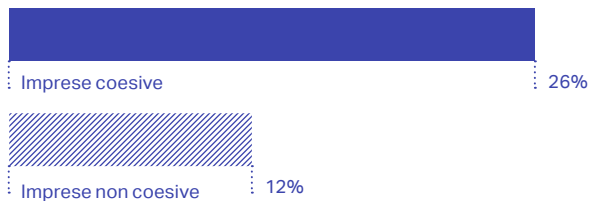
Imprese coesive e investimenti green* (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

Investito nel green nel 2017-19



Investirà nel green nel 2021-23

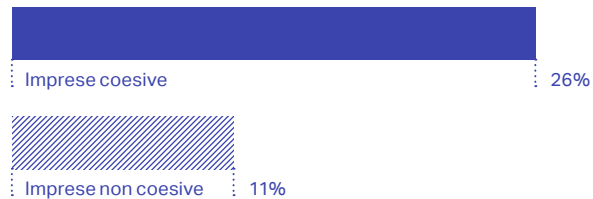


* Processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale

Imprese coesive e cultura (Quote % di imprese che si relazionano con il mondo della cultura*)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

Cultura

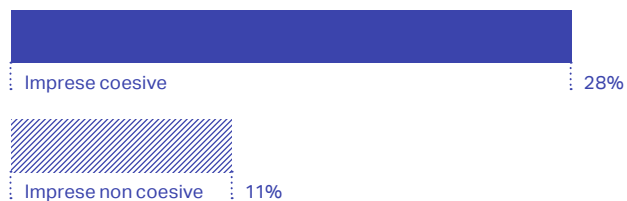


* Donazioni, sponsorizzazioni, partnership con istituzioni culturali, promozioni e realizzazione di iniziative culturali, produzione e distribuzione di beni e servizi culturali, acquisti/vendite di beni o servizi alle imprese culturali e creative.

Imprese coesive e digitalizzazione (Quote % di imprese che hanno adottato/stanno pianificando di adottare misure di Transizione 4.0)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

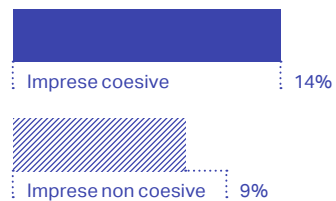
Digitalizzazione



Imprese coesive e imprenditoria giovanile (Quote % di imprese under 35 sul totale)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

Imprenditoria giovanile



In un anno difficile come il 2020, le imprese coesive hanno dimostrato una significativa capacità di resilienza: la quota di imprese con fatturato in riduzione rispetto al 2019 è infatti più bassa per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive.

Le imprese coesive sono imprese maggiormente radicate nelle comunità di appartenenza e nel territorio.

3.1.1 Bilanciamento di genere⁴

In conclusione di questo capitolo abbiamo voluto dedicare un focus al bilanciamento di genere, tema sempre più al centro delle agende delle istituzioni internazionali, perché il binomio “competitività-sostenibilità” passa anche da qui.

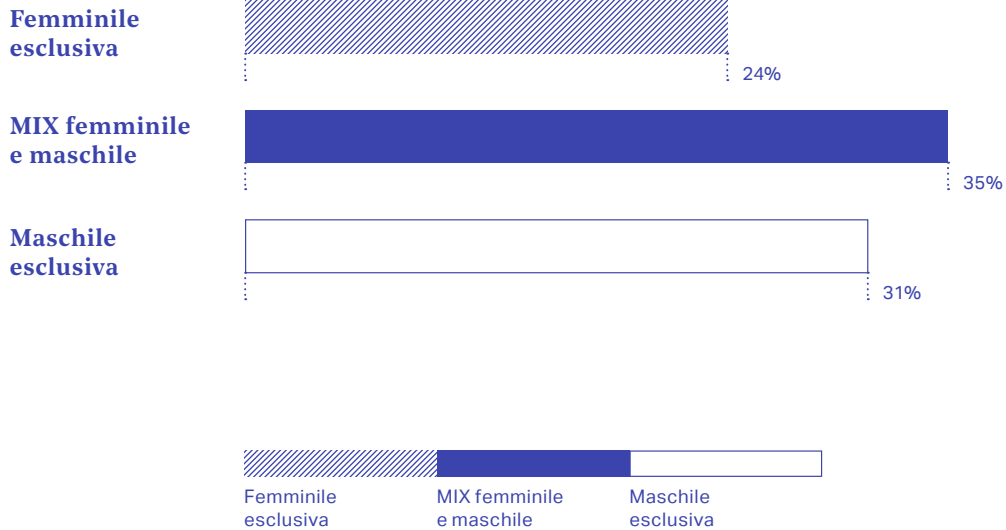
In particolare si riportano le analisi sulla parità di genere nelle imprese: quello della presenza femminile nelle cariche di proprietà e all'interno del management. È positivo che in questo secondo caso la crescita negli ultimi cinque anni sia stata più del doppio di quella maschile (7,2% contro 3,5%). Il dato delle cariche vede comunque un differenziale a favore delle donne (3,4% contro il 3,0% sempre nell'ultimo quinquennio).

Questa tendenza ad una maggiore presenza femminile all'interno delle compagini proprietarie potrebbe avere effetti positivi anche sulle performance aziendali. Entrando all'interno della struttura proprietaria delle imprese, emerge come sia in realtà il mix di genere a mostrare la più forte velocità di recupero (anche perché contrassegnato da migliori risultati in termini di innovazione e internazionalizzazione): le imprese con presenza sia maschile che femminile nella proprietà, a prescindere dal genere in maggioranza, dichiarano più frequentemente di ritornare ai livelli pre-Covid-19 già nel 2021, rispetto alle imprese con esclusiva proprietà di un solo genere (35% contro il 24% caratteristico delle imprese a partecipazione esclusiva femminile e il 31% delle imprese a partecipazione esclusiva maschile).

⁴ L'utilizzo dei dati di registro risponde anche all'invito sottolineato in studi dell'OCSE sul potenziamento dell'informazione statistica attraverso proprio l'utilizzo dei registri amministrativi: «Public policy for women's entrepreneurship has to be supported by better data. Integrating gender dimension in national business register...» (Piacentini M., Women Entrepreneurs in the OECD: Key Evidence and Policy Challenges, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 147, OECD Publishing, 2013, p.26).

La forza del mix: attese di ritorno ai livelli produttivi pre-Covid-19, secondo il grado della presenza del genere nella proprietà dell'impresa (Quota % sul totale imprese manifatturiere e di servizi)

Fonte: IV Rapporto sull'imprenditoria femminile 2020, Unioncamere



3.2 IMPRESE COESIVE E TERRITORI

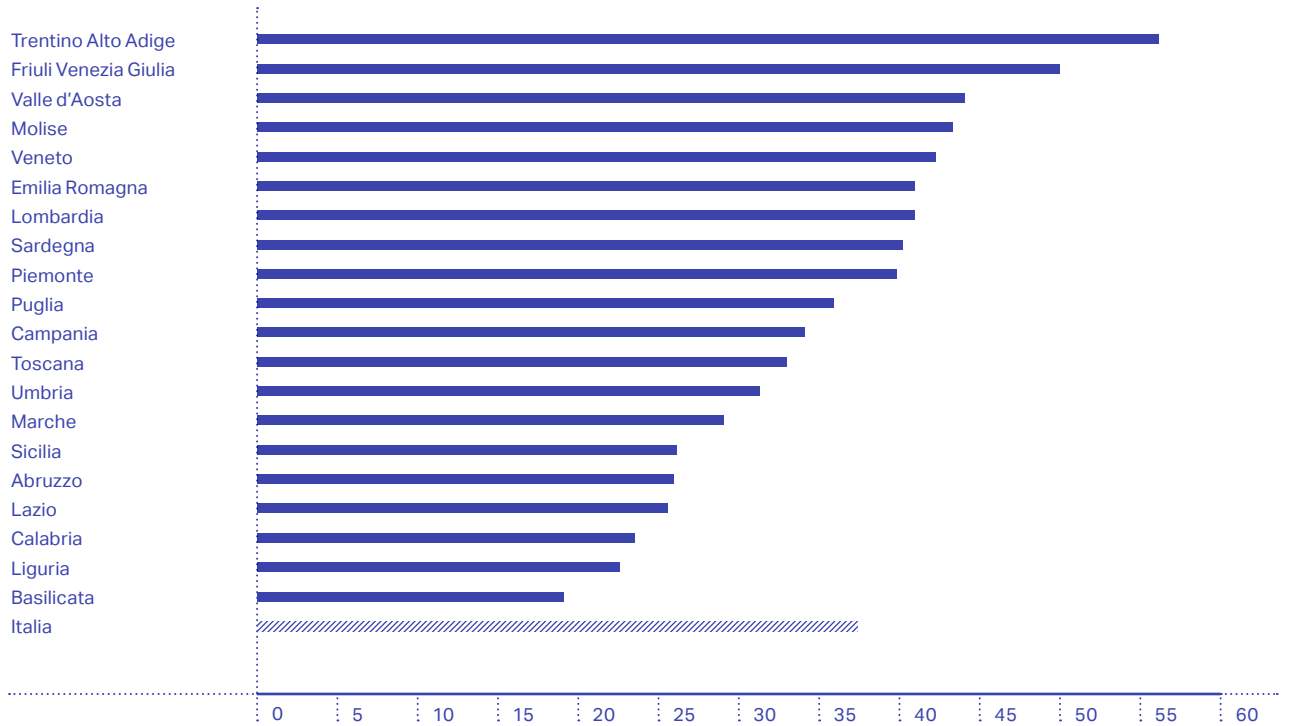
L'analisi dell'indicatore sintetico di “coesività” a livello regionale evidenzia una distribuzione delle imprese coesive piuttosto eterogenea, con quasi il 70% delle imprese coesive localizzato al Nord. In particolare, oltre il 50% è concentrato in tre regioni:

- Lombardia (26,3%)
- Veneto (13,6%)
- Emilia-Romagna (13,4%).

È importante però esaminare la presenza delle imprese coesive nelle regioni italiane in termini relativi, rapportando quindi la numerosità delle imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499 operative nei vari territori. Delle nove regioni che registrano una quota superiore alla media nazionale (37%), solo due appartengono al Sud del Paese, le altre sono tutte del Nord. Tra queste, il Trentino-Alto Adige si colloca al primo posto, dove il 56,1% delle imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499 sono coesive. Segue il Friuli-Venezia Giulia (49,8%) e, a distanza, la Valle d'Aosta (44%), il Molise (43,3%), il Veneto (42,2%), l'Emilia-Romagna (40,8%), la Lombardia (40,8%), la Sardegna (40,1%) ed il Piemonte (39,8%). Chiudono la graduatoria regionale Calabria (23,5%), Liguria (22,6%) e Basilicata (19,1%).

Presenza di imprese coesive per regione (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

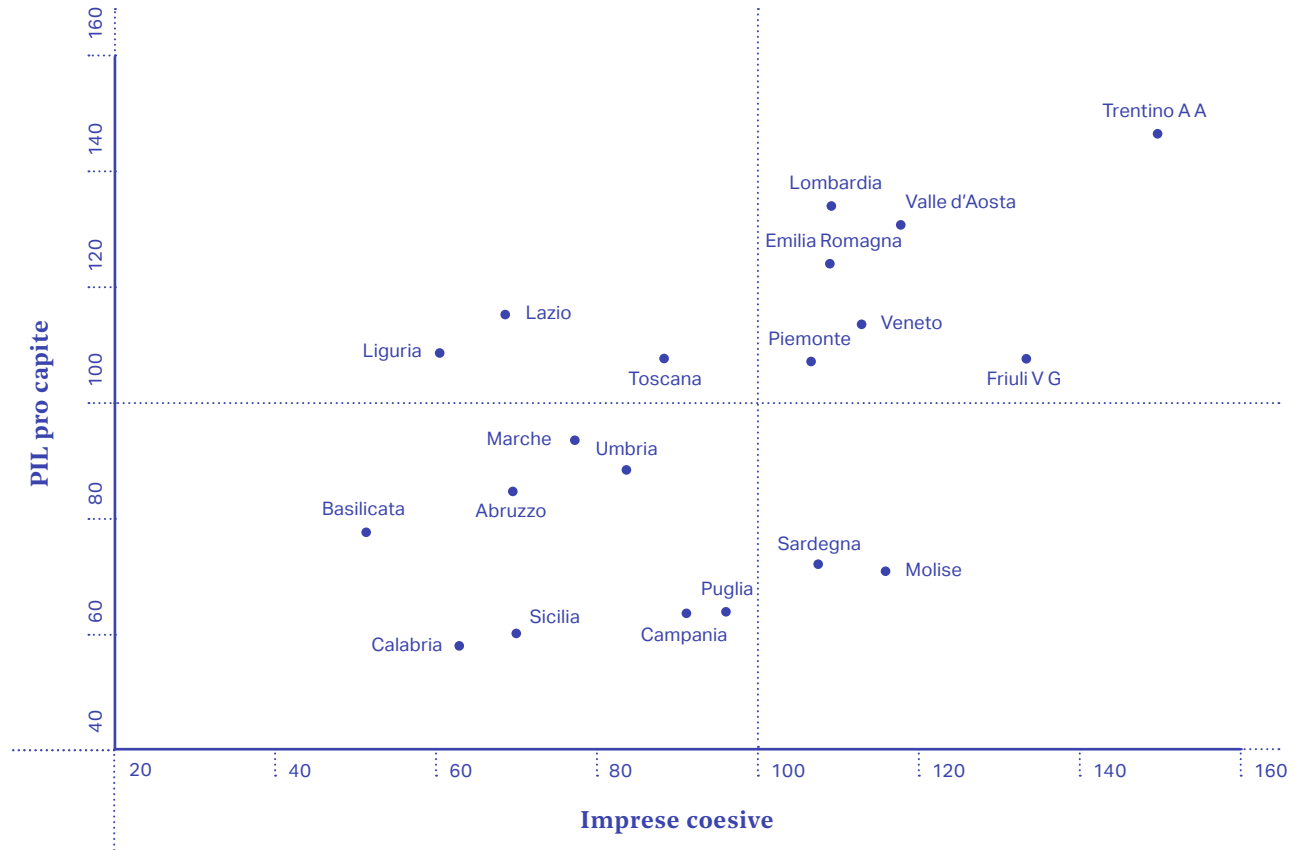


Le imprese coesive sono imprese maggiormente radicate nelle comunità di appartenenza e nel territorio. Per questo è interessante studiare il legame esistente tra la presenza in una regione di imprese coesive e le caratteristiche del territorio stesso.

Dal grafico sottostante si evince con chiarezza la relazione positiva tra benessere materiale e presenza di imprese coesive. Le regioni in cui l'incidenza di imprese coesive è più elevata sono anche le regioni in cui si riscontra un PIL pro capite più elevato. Si tratta in particolare di regioni del Nord-Italia, quali Trentino-Alto Adige, Lombardia, Valle d'Aosta, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Veneto e Piemonte, che si collocano tutte nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione. Nel quadrante in basso a sinistra, invece, dove a livelli di ricchezza pro capite più bassi corrisponde anche una minore presenza di imprese coesive, si collocano tutte regioni del Sud, con l'aggiunta di Marche e Umbria.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e al PIL pro capite (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Volendo approfondire quali sono le condizioni di un territorio che favoriscono la diffusione delle imprese coesive, è stata realizzata una analisi di correlazione tra la presenza di imprese coesive ed i 15 indicatori compositi a livello regionale, elaborati dall'Istat, per misurare il Benessere Equo Sostenibile, che tengono conto non solo del benessere economico ma delle condizioni di vita più generali, quindi anche del benessere sociale ed ambientale. A questo proposito, è interessante osservare come la presenza di imprese coesive appaia maggiormente associata ad altri indicatori piuttosto che a quelli direttamente riconducibili al benessere economico, per quanto emerga una relazione importante anche con queste ultime dimensioni. Nello specifico, le correlazioni positive più elevate sono emerse per le dimensioni “Qualità del lavoro”, “Qualità dei servizi” e “Politica e istituzioni”.

Correlazione regionale tra presenza di imprese coesive e dimensioni del Benessere Equo e Sostenibile (BES) Istat

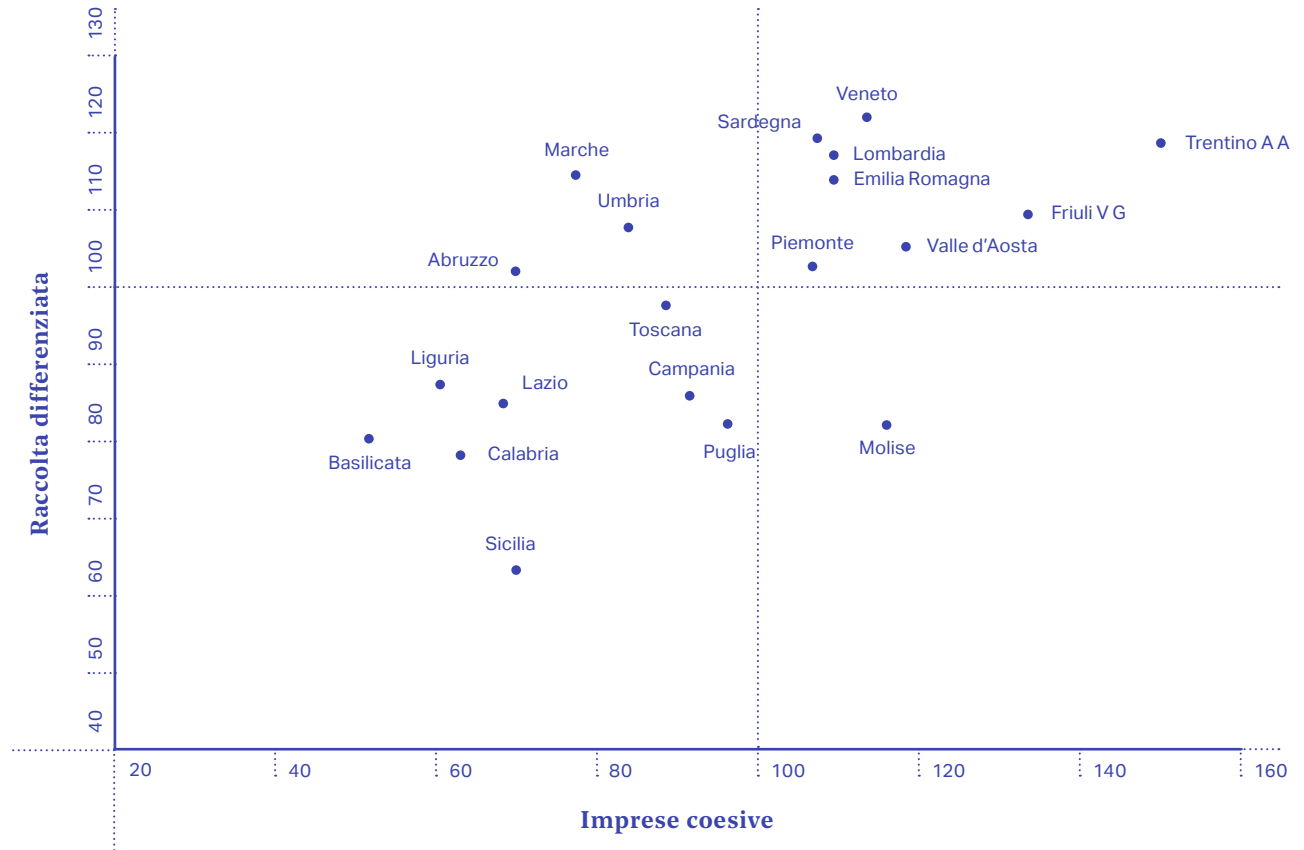
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021

Domini del BES	Indicatori compositi	Correlazione con imprese coesive
Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	"Indice composito Qualità del lavoro"	Alta
Qualità dei servizi	"Indice composito Qualità dei servizi"	Alta
Politica e istituzioni	"Indice composito Politica e istituzioni"	Alta
Benessere economico	"Indice composito Reddito e disuguaglianza"	Medio-alta
Benessere economico	"Indice composito Condizioni economiche minime"	Medio-alta
Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	"Indice composito Occupazione"	Medio-alta
Paesaggio e patrimonio culturale	"Indice composito Paesaggio e patrimonio culturale"	Medio-alta
Salute	Indice composito Salute	Media
Relazioni sociali	"Indice composito Relazioni sociali"	Media
Benessere soggettivo	"Indice composito Soddisfazione per la vita"	Medio-bassa
Innovazione, ricerca e creatività	"Indice composito Ricerca e innovazione"	Medio-bassa
Sicurezza	"Indice composito Criminalità predatoria"	Medio-bassa
Sicurezza	Indice composito Omicidi	Medio-bassa
Istruzione e formazione	"Indice composito Istruzione e formazione"	Bassa
Ambiente	Indice composito Ambiente	Bassa

Mettendo in relazione la presenza di imprese coesive con il senso civico dei cittadini si evince una relazione molto stretta tra i due indicatori. Per misurare il senso civico dei cittadini è stato considerato il livello di raccolta differenziata, ovvero la quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata, un dato che riflette il senso di responsabilità, consapevolezza, coscienza civile, oltre che di appartenenza ad una comunità. Differenziare significa, infatti, avere cura e protezione per l'ambiente urbano e tutela per il bene comune in favore del benessere della collettività e delle generazioni future. Le regioni in cui il senso civico è ben radicato sono anche le regioni in cui le imprese coesive trovano un terreno più fertile per lo sviluppo. Il grafico a dispersione che segue mostra nitidamente come tutte le regioni settentrionali abbiano valori elevati per entrambi gli indicatori. Fa eccezione la Liguria, che invece si posiziona nel quadrante in basso a sinistra, insieme a molte regioni meridionali, facendo registrare per entrambi gli indicatori valori inferiori alla media nazionale. Si contraddistingue positivamente la Sardegna, l'unica regione del Sud che si posiziona nel quadrante in alto a destra.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e livelli di raccolta differenziata (indici Italia=100)

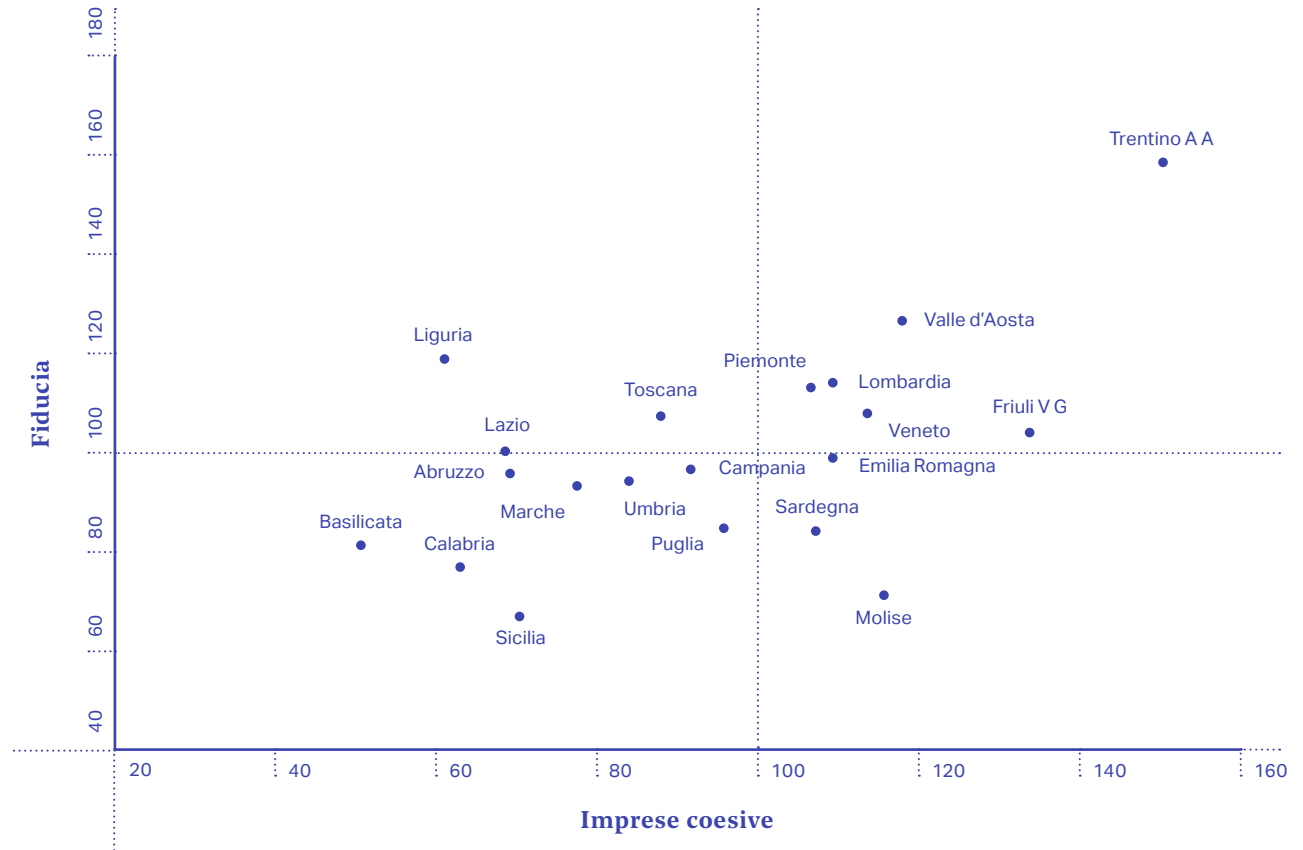
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Altro fattore che indubbiamente favorisce la diffusione delle imprese coesive è il livello di fiducia interpersonale, che misura la qualità delle relazioni in un territorio. La fiducia interpersonale si fonda sull'idea che gli individui condividano gli stessi valori e che quindi non tendano ad approfittarsi degli altri, accrescendo la coesione sociale. Le regioni in cui le imprese coesive hanno un peso maggiore, in effetti, tendono ad essere proprio le regioni in cui si riscontrano livelli di fiducia più significativi, ovvero dove è più elevata la quota di persone (14 anni e più) che sostiene che gran parte della gente sia degna di fiducia. Dal punto di vista territoriale, continua a spiccare la posizione del Trentino-Alto Adige, con valori ben al di sopra della media nazionale per entrambi gli indicatori. Dal grafico a dispersione appare evidente la correlazione positiva tra i due indicatori, così come il fatto che le regioni del Sud si collocano ancora una volta in basso rispetto alle regioni del Centro e, soprattutto, del Nord.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e livelli di fiducia delle persone (indici Italia=100)

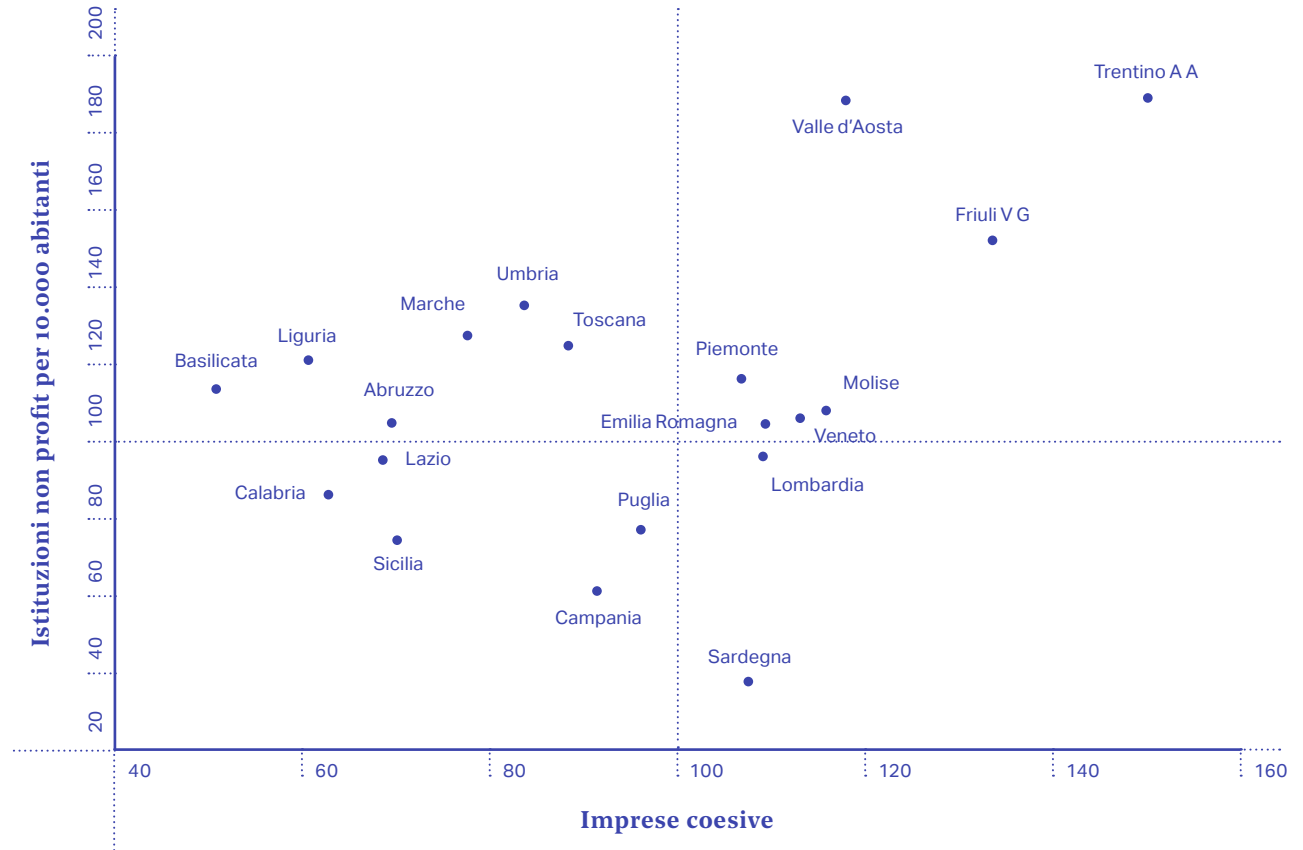
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



Contribuisce ad alimentare in modo importante la coesione sociale anche l'impegno in attività nel terzo settore. Se si considera il numero delle istituzioni non profit ogni 10 mila abitanti e lo si mette in relazione alla presenza sul territorio di imprese coesive, è possibile constatare la relazione esistente tra le due variabili. Le regioni con una maggiore densità di istituzioni non profit, che perseguono quindi fini diversi dal profitto, quali finalità civiche, solidaristiche e di unità sociale, sono verosimilmente anche le regioni in cui si riscontra una maggiore presenza di imprese coesive. Da notare, in particolare, il cluster costituito da Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Friuli-Venezia Giulia, che si collocano nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione, per cui si rilevano valori, per entrambi gli indicatori, ben superiori alla media nazionale.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e numero di istituzioni non profit ogni 10 mila abitanti (indici Italia=100)

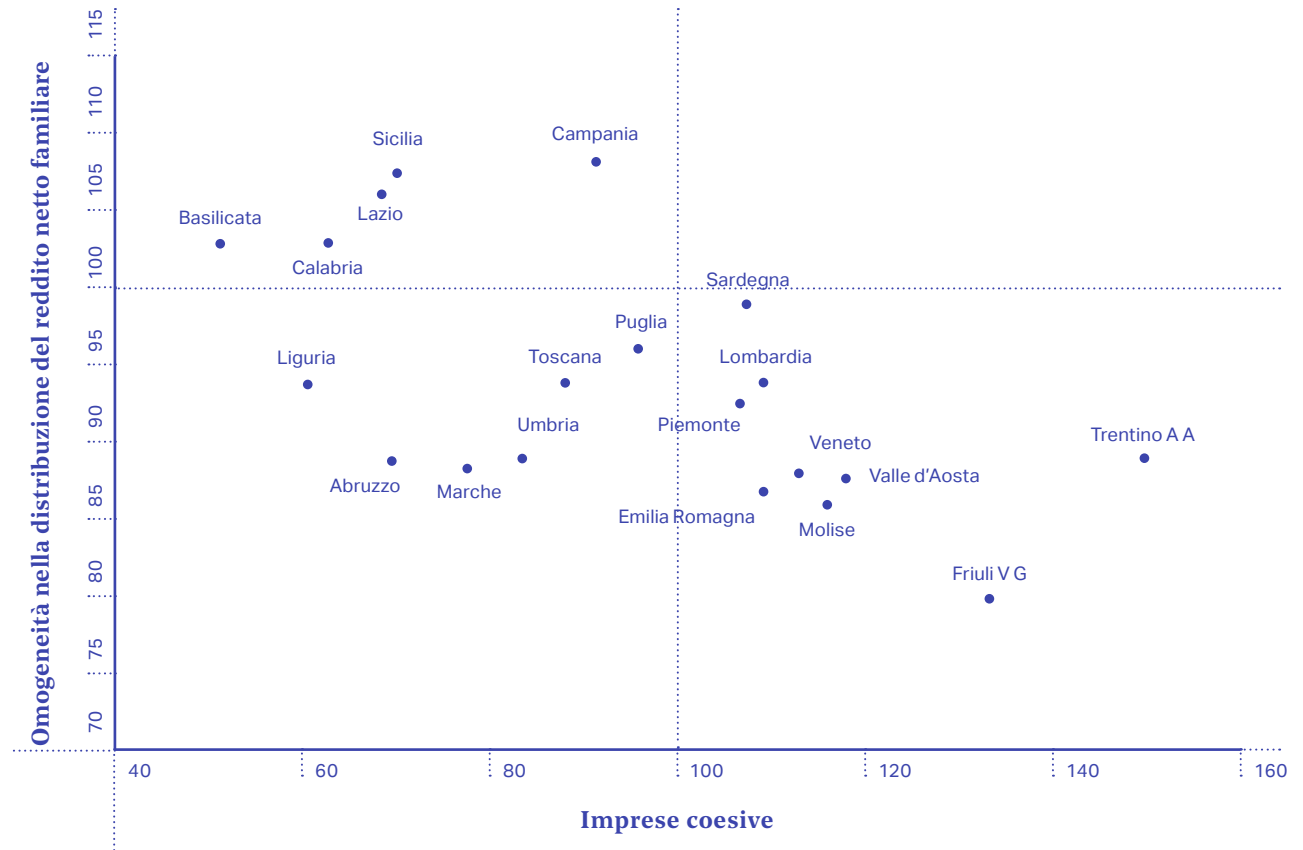
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



È interessante osservare, infine, come la disuguaglianza economica sia un fattore di ostacolo alla nascita delle imprese coesive. Con la crescita delle disuguaglianze aumentano infatti le tensioni e le contrapposizioni, fenomeni che frenano l'economia e la coesione sociale. Non sorprende, pertanto, che nelle regioni che si contraddistinguono per una distribuzione maggiormente omogenea del reddito siano maggiormente diffuse anche le imprese coesive. È emblematico che delle quindici regioni che presentano una distribuzione del reddito più equa rispetto alla media nazionale (valori dell'indicatore inferiori a 100) ben 9 esibiscono un indicatore di coesività più elevato: Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Molise, Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Sardegna e Piemonte, tutte regioni settentrionali ad eccezione di Molise e Sardegna.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e omogeneità nella distribuzione del reddito netto familiare*

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2021



* Si tratta dell'indice di concentrazione di Gini calcolato dall'Istat, che varia tra 0, in caso di distribuzione perfettamente egualitaria, e 1, che corrisponde alla massima disegualianza. La media Italia è poi stata posta pari a 100.

4. COESIONE E IMPRESE NELLA PERCEZIONE DELLA CITTADINANZA

90

4. COESIONE E IMPRESE NELLA PERCEZIONE DELLA CITTADINANZA

È ora lecito domandarsi, quanto il tema della coesione, ovvero la capacità di alcune imprese di generare valore condiviso con persone e organizzazioni appartenenti al proprio sistema di relazioni, sia compreso e valorizzato da parte dai cittadini italiani.

Per avere un punto di osservazione sulla percezione della popolazione relativamente al tema della coesione, Ipsos ha condotto a fine 2020 un'indagine finalizzata a cogliere la conoscenza del tema e a comprendere se il mercato premia gli atteggiamenti coesivi delle imprese.¹

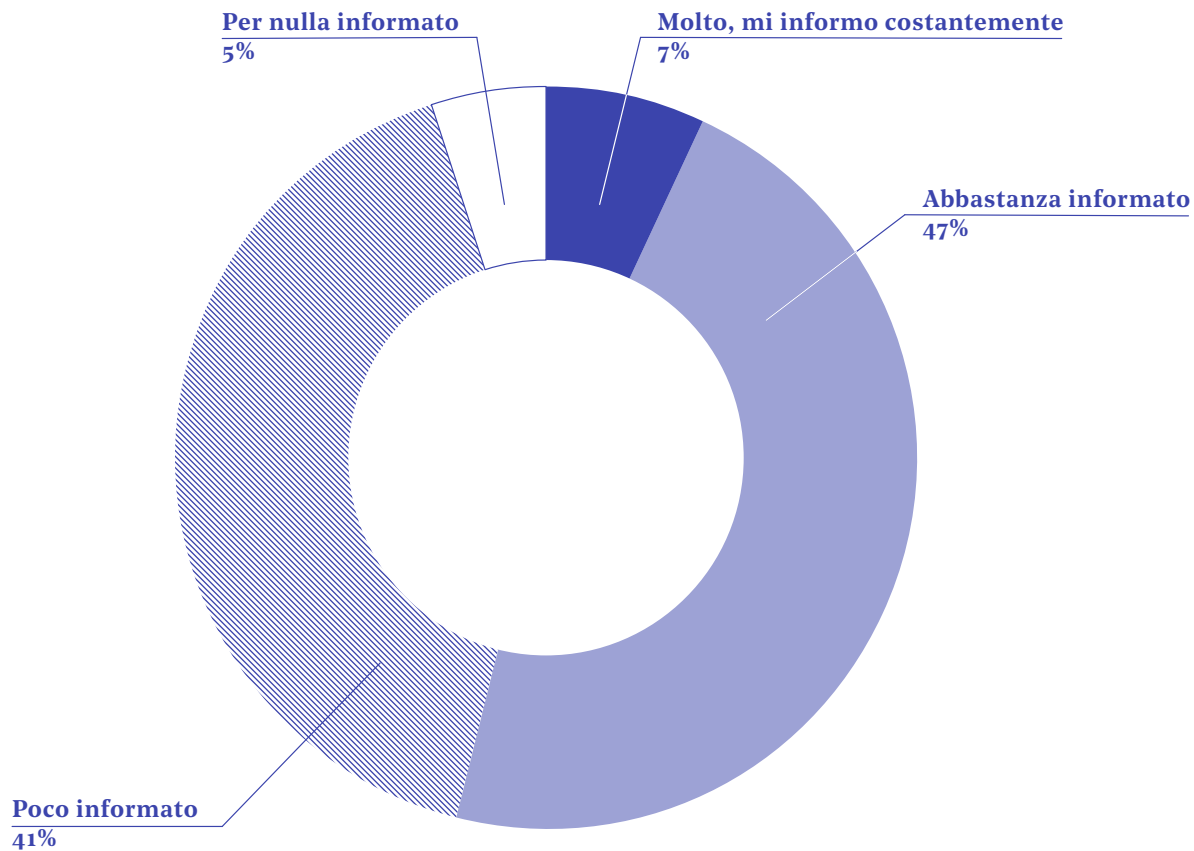
Prima di inoltrarci nella specificità dell'argomento è doveroso ricostruire il contesto in cui le idee e le convinzioni della popolazione si formano circa l'operato delle imprese. Va innanzitutto evidenziato che la conoscenza dell'agire delle aziende non è particolarmente sviluppata: sono pochi i cittadini che ritengono di essere molto informati e che soprattutto sono proattivi nel ricercare notizie e informazioni sulle aziende (7% della popolazione).

Un primo spunto di riflessione riguarda dunque la comunicazione: le aziende hanno bisogno di raccontarsi o di essere raccontate per far conoscere non solo la propria offerta di prodotti o servizi, ma anche quelle che sono le motivazioni sottese al proprio agire. In sintesi qual è la propria vision, la propria mission.

¹ Si tratta di una indagine Ipsos condotta nell'ottobre 2020 per Fondazione Symbola e rivolta a un campione di 1.005 individui rappresentativi dell'universo della popolazione italiana tra i 18 e i 70 anni di età.

Livello di conoscenza delle imprese da parte della popolazione italiana

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



Nel momento in cui questo testo viene scritto possiamo dunque affermare che il pensiero della cittadinanza circa l'agire delle imprese è guidato fortemente da percezioni più che da una reale conoscenza dei comportamenti.

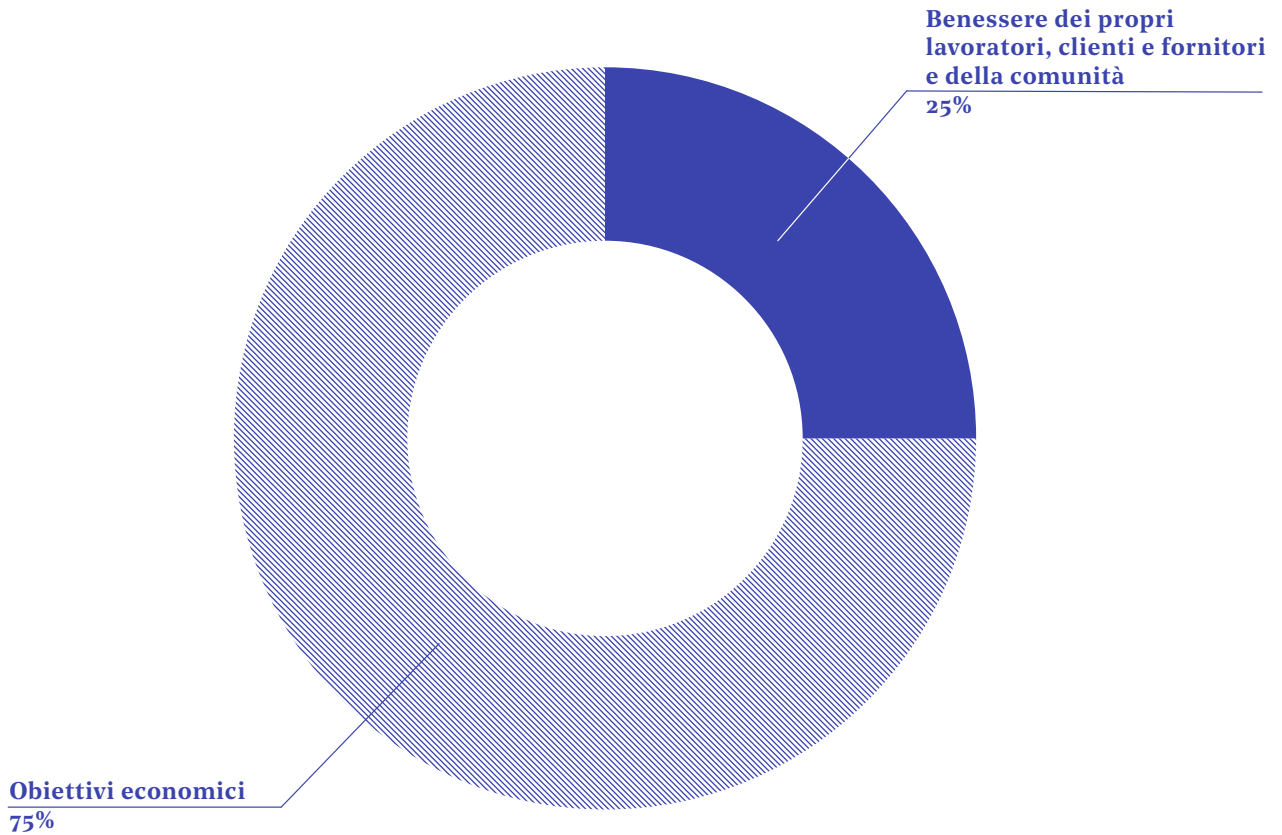
Tre italiani su quattro ritengono che le aziende possano essere guidate prevalentemente da obiettivi economici. Si fa però strada la conoscenza tra i cittadini che esista anche uno scopo più allargato dell'agire delle imprese, che coinvolge interessi e soggetti non strettamente economici e che guida verso finalità sociali e ambientali.

Si è consapevoli che la funzione marcatamente economica delle imprese non può certamente essere messa in secondo piano: le aziende devono essere profittevoli per poter competere e prosperare sul mercato. Il profitto, in imprese lungimiranti, permette investimenti, sviluppo, possibilità di ulteriore crescita. È importante, e se vogliamo rassicurante, sottolineare che parte della popolazione (1 cittadino su 4) riconosca già alle aziende anche una funzione coesiva, un atteggiamento dove la soddisfazione degli interessi della proprietà non è disgiunta dal benessere dei lavoratori, dei consumatori, dei fornitori e di tutta la comunità.

Ma verso chi o verso che cosa le aziende hanno una maggior responsabilità? Nel definire le proprie strategie, il proprio modo di essere e di operare, con chi dovrebbero relazionarsi di più?

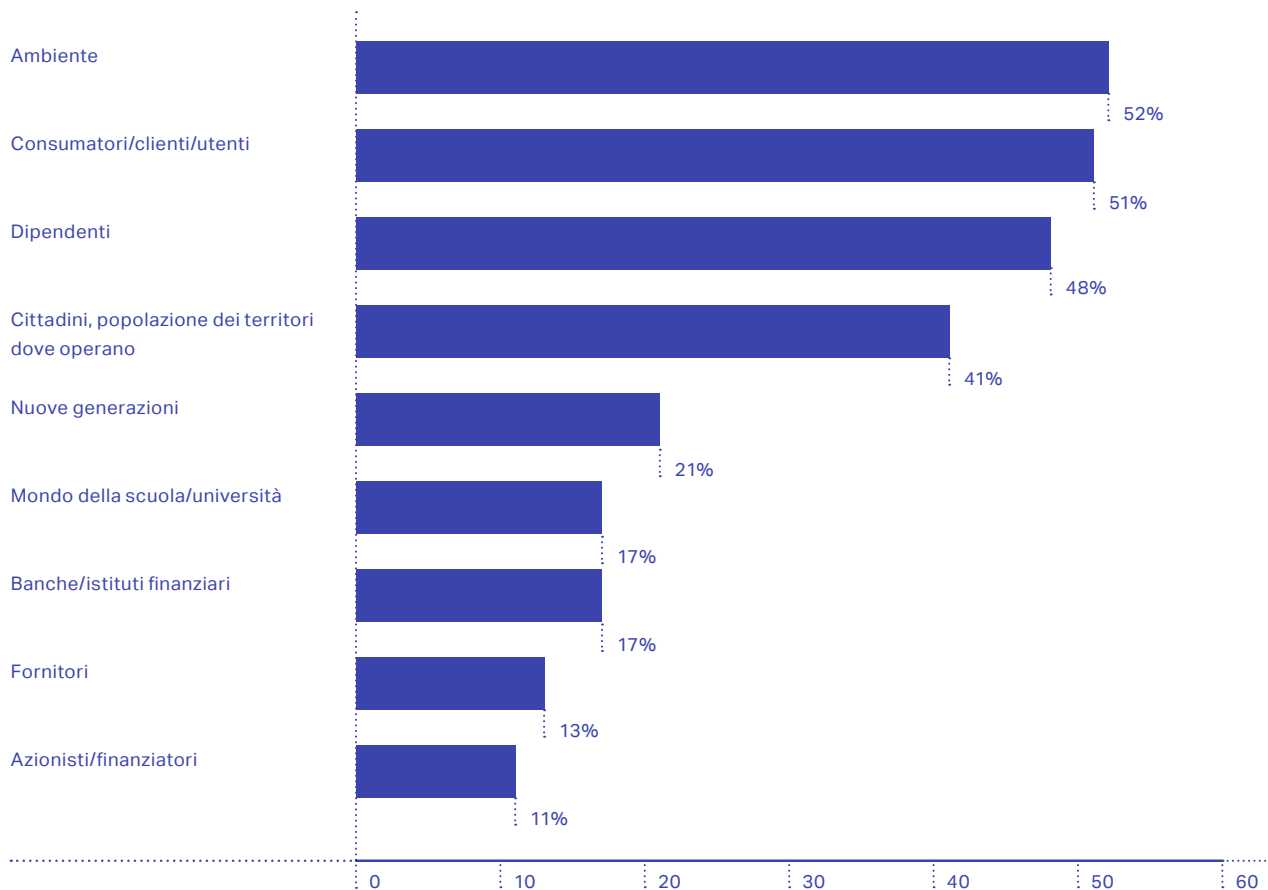
Gli obiettivi perseguiti dalle imprese nella percezione della popolazione italiana

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



Aspettative sulla relazionalità delle imprese: soggetti verso i quali le aziende hanno maggior responsabilità e a cui dovrebbero prestare attenzione

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola

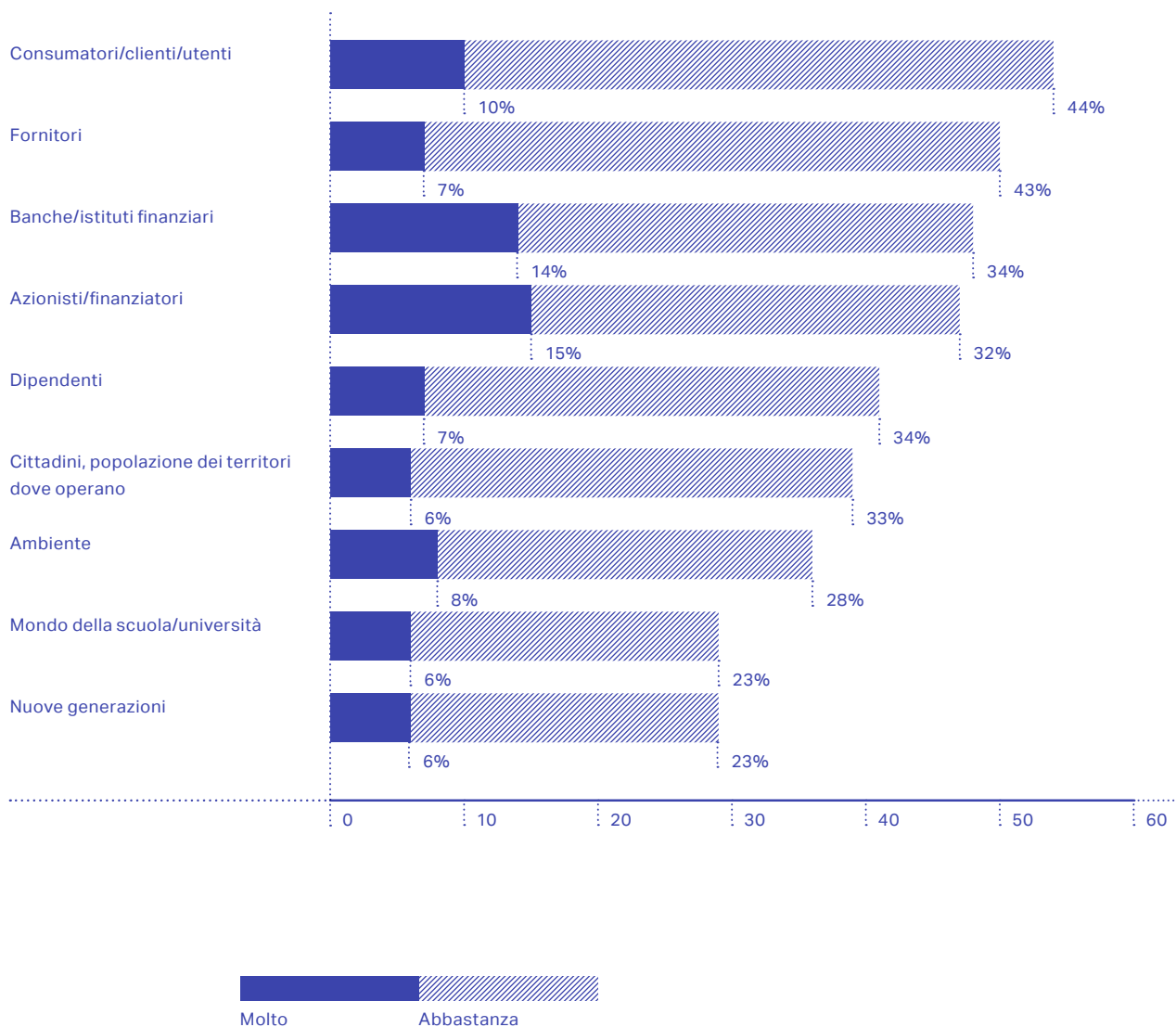


Analizzando le aspettative della cittadinanza, è interessante rilevare come il 52% degli intervistati metta al primo posto tra i soggetti con cui le imprese dovrebbero entrare in relazione l'ambiente (divenuto uno stakeholder a tutti gli effetti), seguito dai clienti (51%) e i dipendenti (48%) e mettono al quarto posto le comunità e i territori in cui le imprese operano (41%). Un quadro che evidenzia ancor di più la scarsa conoscenza del sistema produttivo da parte dei cittadini che infondo si aspettano che le imprese si occupino di attività economiche ma anche di persone, comunità, territori ma quando vengono interrogate sul reale atteggiamento delle imprese ne ignorano l'impegno.

Infatti interrogati sulla reale attenzione delle imprese nei confronti degli stakeholder emerge una percezione delle imprese dedite a coltivare relazioni esclusivamente legate al business: clienti, fornitori, banche.

Percepito sulla relazionalità delle imprese: soggetti a cui le aziende prestano maggior attenzione agli occhi della popolazione

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



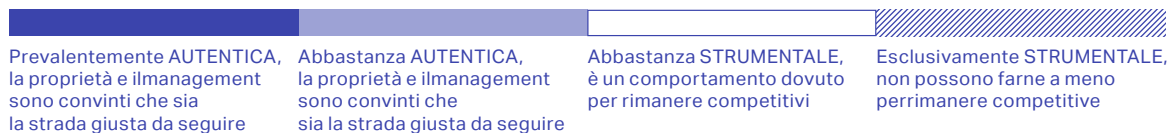
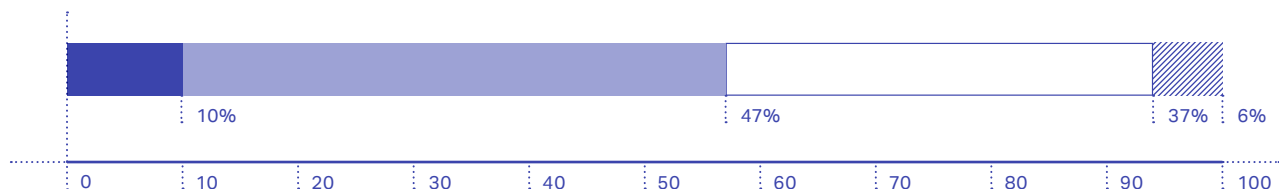
È quindi interessante rilevare anche la distanza tra il percepito dei cittadini appena descritto e il dichiarato delle imprese (ved. Cap. 3). Dai dati presentati nel precedente capitolo, le imprese dichiarano che i principali interlocutori con cui si relazionano sono i dipendenti (con riferimento ai temi di salute e benessere) e la scuola-università (seppure meno che in passato).

Torniamo all'incipit di questo capitolo. Gli individui si informano poco proattivamente sull'operato delle imprese e necessariamente basano le loro credenze e opinioni su percezioni: emerge così la necessità di un racconto più articolato di cosa le aziende sono, di cosa fanno, di come operano. Interessante in particolare proprio il confronto delle informazioni raccolte da Ipsos presso la popolazione circa l'attenzione prestata dalle imprese ai propri dipendenti e il dato raccolto presso le imprese: il 41% dei cittadini complessivamente (il 45% tra gli occupati) ritiene che le aziende siano molto o abbastanza attente ai propri dipendenti contro una relazionalità dichiarata da parte delle imprese del 96%. Sicuramente possiamo ipotizzare che una parte di asimmetria sia legata ai contenuti attraverso i quali può essere declinata l'"attenzione verso", ma una forbice così ampia, anche presso coloro che in azienda lavorano, ribadisce nuovamente la necessità di comunicare l'agire delle imprese non solo verso l'esterno ma anche internamente alle stesse.

Il terreno per comunicare è fertile. Seppure con uno scarto non così rilevante, prevalgono le persone che ritengono che i comportamenti coesivi e responsabili nei confronti di società e ambiente attuati dalle imprese derivino da una scelta autentica dell'imprenditoria e del management (57%) più che da una visione opportunistica e strumentale legata al rimanere unicamente competitive sul mercato (43%). Si fa timidamente strada dunque il pensiero che il comportamento coesivo di una impresa sia ormai parte del suo DNA costitutivo. Vale la pena raccontarlo.

Motivazione alla base del comportamento coesivo delle imprese per la popolazione italiana

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



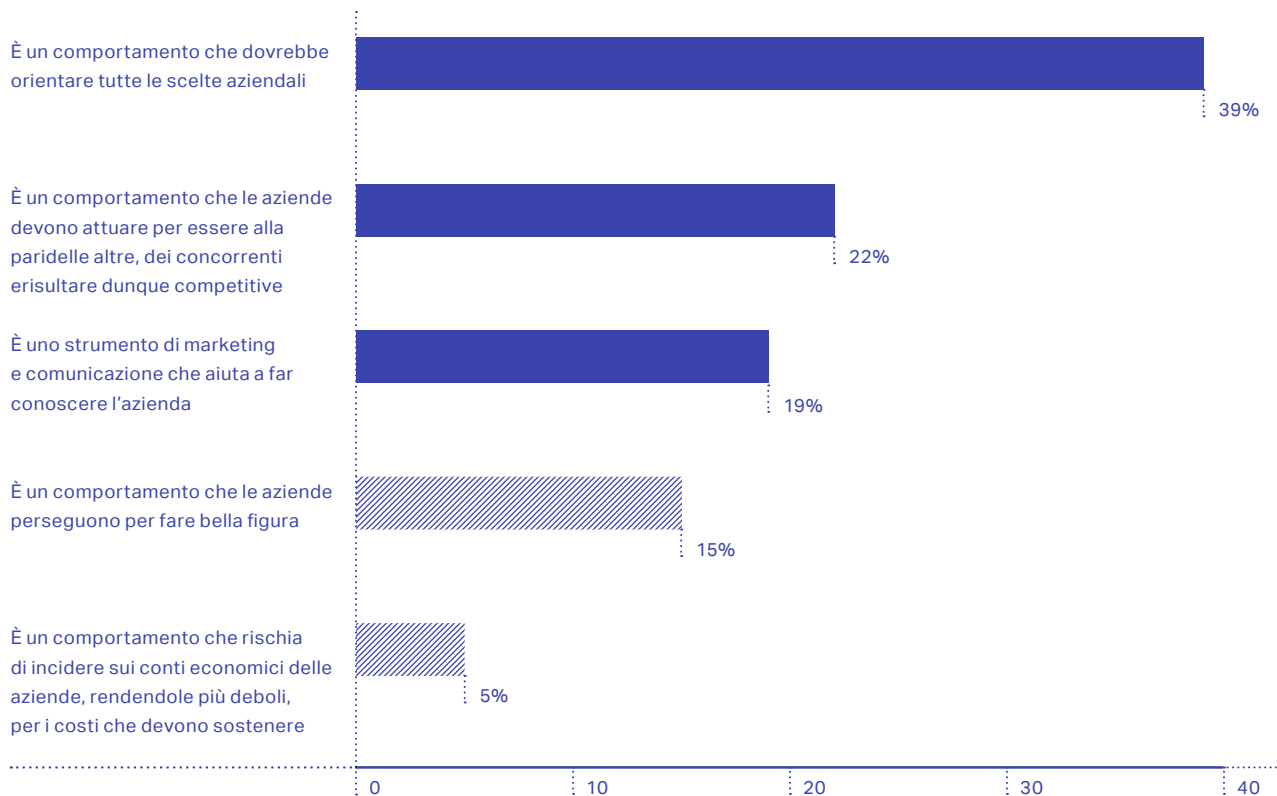
La coesione, la relazionalità, dovrebbero rappresentare per le aziende il faro che guida tutte le scelte aziendali, sia per rimanere competitive, sia come leva di comunicazione e marketing. Anche queste dimensioni, più ancorate al business, riescono ad essere ricomprese in atteggiamenti virtuosi in quanto si riconosce comunque che un'impresa non può esistere, vivere e prosperare senza la sua componente economico-reddituale-di profitto. La coesione riesce dunque a ricomprendere gli aspetti di sostenibilità sociale, economica e ambientale.

Le imprese, come parte del tessuto economico-sociale del Paese, sono chiamate a giocare un ruolo imprescindibile nel cambiare i modelli di sviluppo, al fine di combattere le crescenti disuguaglianze economico-sociali. Disuguaglianze che la pandemia tenderà ad accentuare ulteriormente.

Interiorizzare ancor di più i comportamenti etici, relazionarsi in modo costruttivo con tutti i soggetti economici e non che ruotano intorno all'impresa, recuperare la prospettiva futura per ricomprendere le nuove generazioni e il mondo dell'istruzione, in sintesi essere una impresa coesiva, diventa un imperativo quanto mai attuale per affrontare le sfide che attendono le imprese nei prossimi anni.

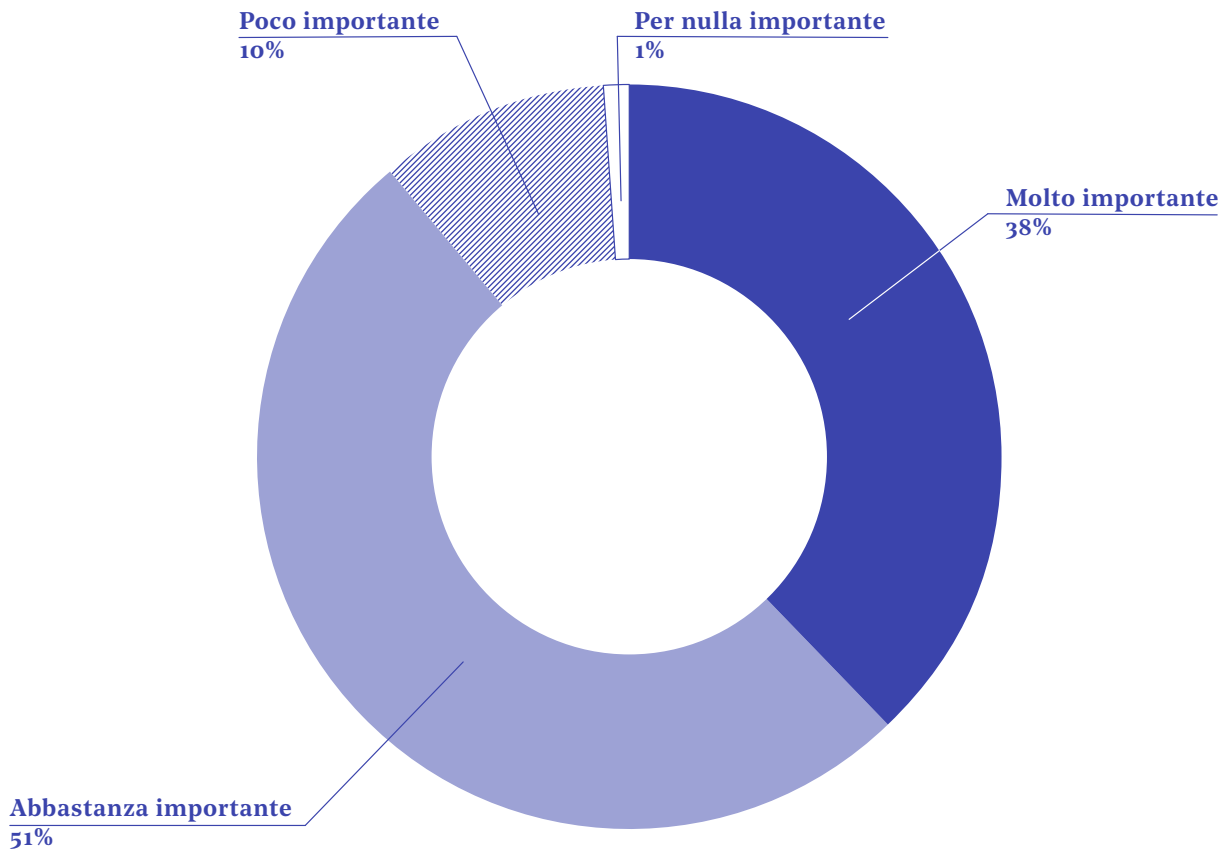
Le fondamenta di un comportamento coesivo, etico, responsabile per la popolazione italiana

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



Clima coesivo: l'importanza del ruolo delle imprese nel cambiare il modello di sviluppo

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola

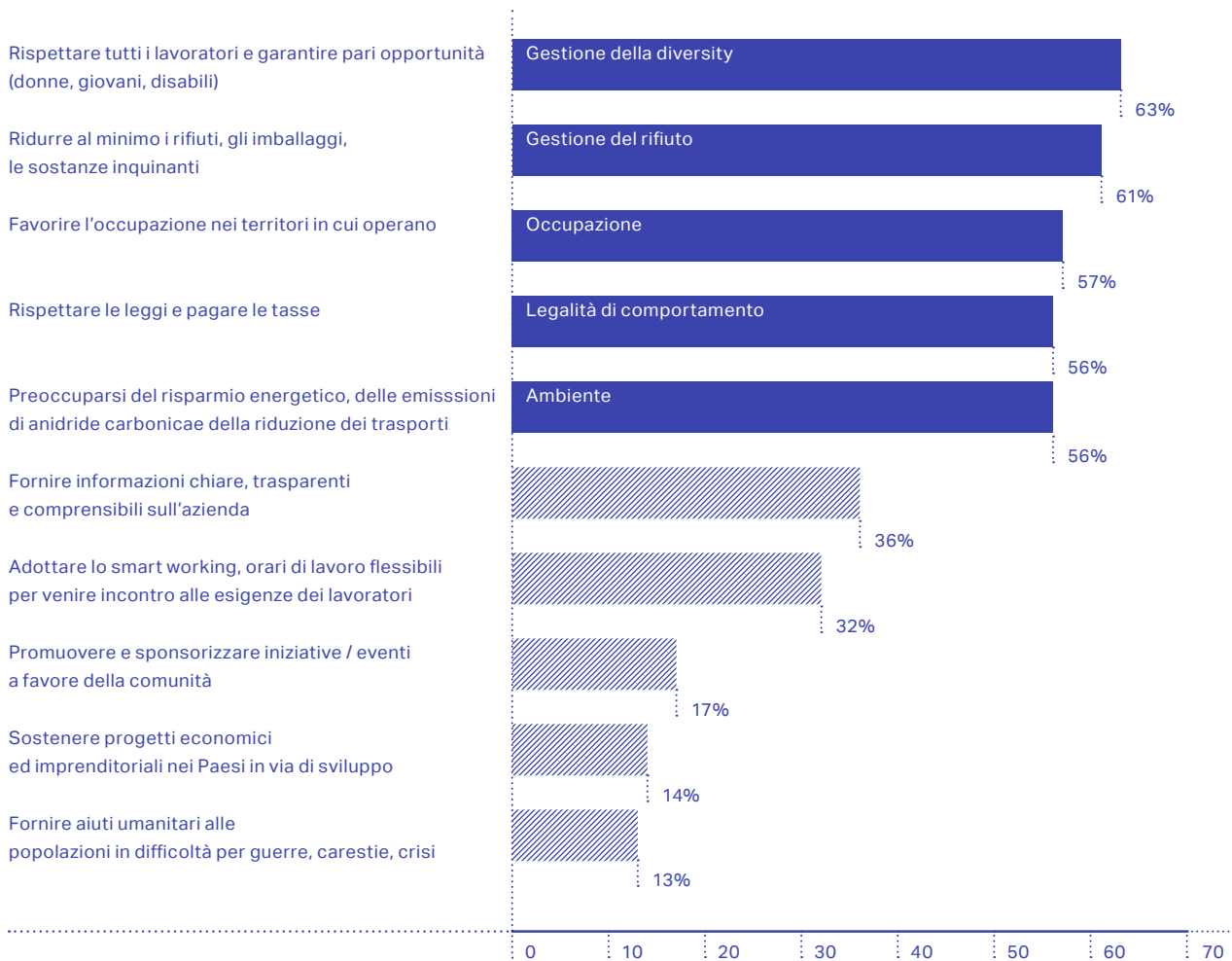


In cosa si concretizza maggiormente agli occhi della popolazione il comportamento coesivo e sostenibile delle imprese? Quali elementi fanno trasparire all'esterno che una azienda agisce guidata dai principi della coesione? Sicuramente ci sono aspetti che emergono più di altri: la garanzia di pari opportunità per tutti, l'attenzione all'ambiente, il supporto all'occupazione e, non meno importante, la legalità e il rispetto delle leggi. Non vanno però dimenticati anche altri elementi che testimoniano l'agire coesivo delle imprese: l'attenzione ai lavoratori adottando politiche che garantiscano il work-life-balance e la vicinanza alle comunità di riferimento tramite azioni concrete. Queste dimensioni ricomprendono la relazionalità con una molteplicità di soggetti sottolineando ancora una volta come una impresa sia inserita in un tessuto sociale con il quale deve necessariamente confrontarsi. Più il confronto è ricercato, strutturato, costruttivo più il contributo ad un modello di sviluppo equo può essere realizzato.

Come si evince dalle risposte il tema della sostenibilità nelle sue diverse articolazioni è diventato un tema ricorrente. Questo perché oggi un bene prodotto in modo sostenibile (basso consumo energetico, il pack amico dell'ambiente, il controllo della filiera, il rispetto dei lavoratori) è visto come innovativo e di qualità superiore.

Clima coesivo: i comportamenti che testimoniano l'impegno delle imprese

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola

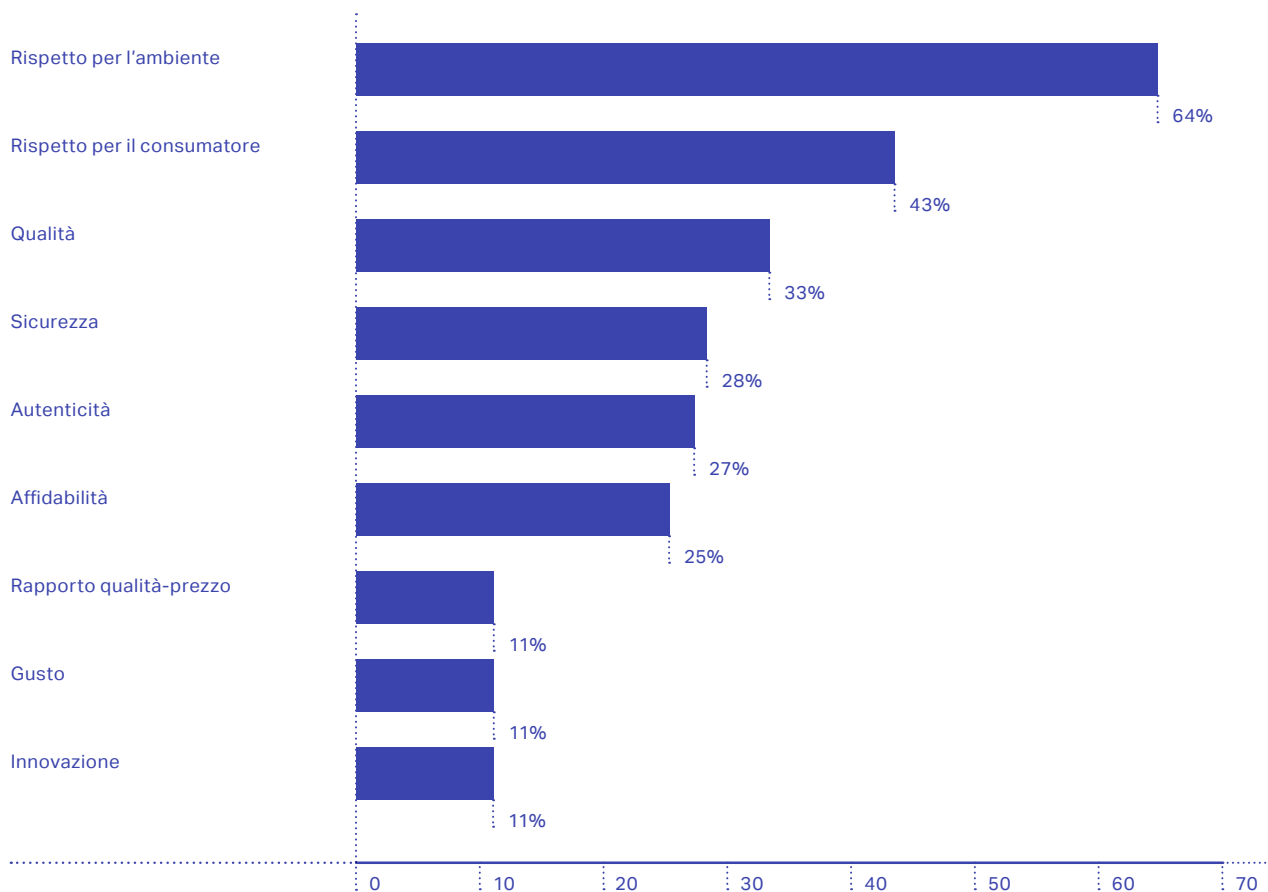


La coesione, la relazionalità, dovrebbero rappresentare per le aziende il faro che guida tutte le scelte aziendali, sia per rimanere competitive, sia come leva di comunicazione e marketing.

La sostenibilità, seppur ancora fortemente associata al rispetto per l'ambiente, è sempre più associata ad atteggiamenti relazionali (il rispetto per il consumatore) e alla qualità di beni e servizi.

I valori associati ai prodotti sostenibili

Fonte: Osservatori Ipsos*



* Si tratta di una indagine Ipsos condotta nel novembre 2020 e rivolta a un campione di 860 individui rappresentativi dell'universo della popolazione italiana tra i 18 e i 65 anni di età.

La sostenibilità, seppur ancora fortemente associata al rispetto per l'ambiente, è sempre più associata ad atteggiamenti relazionali (il rispetto per il consumatore) e alla qualità di beni e servizi. Le ricerche qualitative realizzate da Ipsos mostrano infatti come il consumatore sia sempre più volto a migliorare il proprio stile di consumo, ricerchi prodotti di crescente qualità che diano un contributo emozionale oltre che funzionale. Questo aumento di valore per il consumatore è determinato dal lavoro di 3 grandi forze: l'etica, la paura, e soprattutto la ricerca di qualità. Tutte queste sono presenti in ogni soggetto attento alla sostenibilità sia pur con declinazioni diverse: queste tre grandi forze determinano una maggiore attenzione alla sostenibilità. Analizziamole con maggior dettaglio:

- La forza dell'etica. L'aspetto etico del consumare sostenibile è sempre esistito, ed è quello che ha animato l'ambientalismo fin dalle sue origini: il mondo ha risorse limitate che vanno rispettate, è sbagliato non voler ridurre al minimo il proprio impatto sul mondo, e la riduzione dello spreco di risorse consentirà a tutti di avere la possibilità di sostenersi. Spesso si aggiungono, oltre a temi strettamente legati alla riproducibilità del sistema, anche elementi valoriali legati alla diversità delle culture e alla volontà di ridurre il dolore nel mondo, con un rifiuto verso articoli che danneggiano, uccidono o sfruttano gli animali. La spinta etica genera forte coesione e convinzione, di solito grande consapevolezza e conoscenze specifiche, anche se rimane ancora assai minoritaria, riguardando un numero esiguo di persone.
- La forza della paura. La paura è un elemento molto importante, ed è generata sia dalla consapevolezza dei cambiamenti climatici (il 70% della popolazione mondiale ritiene che i cambiamenti climatici siano ormai evidenti, l'84% è preoccupato della situazione ambientale futura), sia dal considerarsi in qualche modo responsabili, in particolare dello spreco energetico e della cattiva gestione dei rifiuti (il 74% si ritiene causa delle isole di rifiuti). A questa preoccupazione il consumatore reagisce rispetto a ciò che può fare: raccolta differenziata, attenzione agli sprechi energetici e attenzione alla sostenibilità dei prodotti. La paura è una spinta forte, ma siccome è poco razionale, rischia di non essere sufficiente a influenzare i consumi sostenibili nel medio-lungo periodo.
- La forza della tensione alla qualità. La principale novità è che la sostenibilità sta diventando di tendenza: è questa la vera forza su cui lavorare e su cui concentrare gli sforzi. Consumare sostenibile è "meglio". Se un tempo il prodotto 'ecocompatibile', o amico dell'ambiente, era ritenuto poco performante, ora l'atteggiamento è cambiato. La ricerca di qualità e la ricerca di prodotti sostenibili vanno di pari passo. Il consumatore è sempre più volto a migliorare il proprio stile di consumo, ricerca prodotti di crescente qualità che diano un contributo emozionale oltre che funzionale; inoltre cerca degli elementi che lo rassicurino nelle proprie scelte, ossia di aver scelto "bene". Oggi un bene prodotto in modo

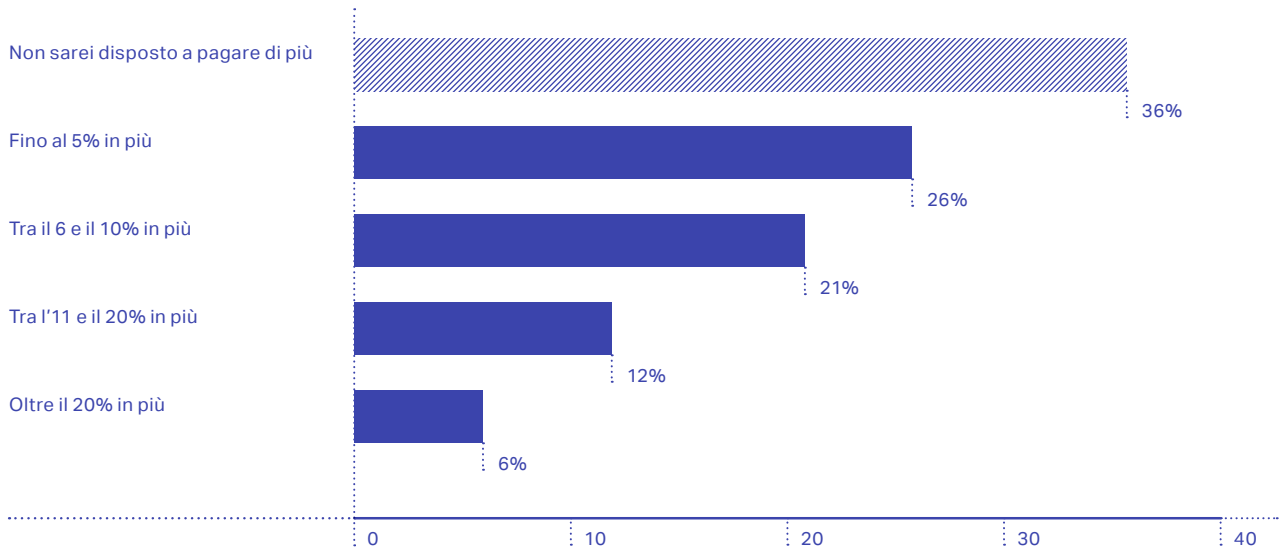
sempre più sostenibile (basso consumo energetico, il pack amico dell'ambiente, il controllo della filiera, il rispetto dei lavoratori) è visto come un elemento di innovazione e di qualità superiore. La tensione alla qualità è accompagnata dall'aspettativa che la sostenibilità possa favorire un processo di crescita dell'economia del Paese, una crescita basata su un paradigma diverso, sostenibile in termini ambientali e sociali (riduzione delle disuguaglianze).

Per concludere, non va infine sottovalutato, il ritorno sugli investimenti della relazionalità. La coesione, l'attenzione all'ambiente diventano, come già affermato, elementi della qualità dell'offerta. Circa due italiani su tre sono disposti oggi a riconoscere, alle imprese che puntano ad uno sviluppo basato sulla coesione sociale, un premium price sui prodotti e servizi offerti. Un differenziale di prezzo che in media è del 10% in più.

La coesione genera dunque un ritorno economico: non è solo espressione di un approccio etico e di senso civico. Non dimenticando anche i ritorni in reputazione per le imprese: un asset immateriale che rafforza i legami con gli stakeholder e che supporta le scelte di acquisto dei consumatori, clienti, utenti. L'auspicio è che sempre più imprese colgano l'opportunità delle relazioni coesive per contribuire ad uno sviluppo favorevole del sistema Paese, garantendosi un contesto favorevole in cui prosperare.

Il ritorno economico per le imprese coesive

Fonte: Indagine Ipsos per Fondazione Symbola



Pagherai di più, in media l'11%

5. STORIE

110

5.1 CANTINA ARNALDO CAPRAI

112



5.2 CHIESI FARMACEUTICI

114



5.3 COOP LOMBARDIA

116



5.4 E.R. WEB

118



5.5 EDINNOVA

120



5.6 ENEL

122

5.7 FALCK RENEWABLES

124



5.8 HONDA ITALIA

126



5.9 IMA

128



5.10 LAGO

130



5.11 LOCCIONI

132



5.12 NOBERASCO

134



5.13 VENCHI

136

5.1 CANTINA ARNALDO CAPRAI

Marco Caprai è stato incoronato “re del Sagrantino” dopo aver fatto riscoprire l'antico sapore di un vino nato da un vitigno che cresce da più di 500 anni sulle colline montefalchesi. Adesso la Cantina Arnaldo Caprai non solo custodisce il patrimonio genetico di questo prezioso prodotto, re-inventato in chiave moderna, ma lo esporta con successo in tutto il mondo.

Dal 1988 ad oggi, ovvero da quando ha preso le redini dell'impresa del padre, Marco Caprai ha quadruplicato gli ettari dove vengono coltivate le viti, sulla collina di Montefalco (PG). A questo aumento della produzione corrisponde un bisogno crescente di manodopera, che la Cantina negli ultimi anni ha avuto difficoltà a soddisfare. Le aziende agricole stanno soffrendo a causa della mancanza di persone disposte ad accettare un impiego a tempo determinato, legato a fattori non prevedibili come le condizioni climatiche e talvolta molto impegnativo dal punto di vista fisico. L'imprenditore umbro ha inoltre constatato come il lavoro rurale sia diventato meno concorrenziale con l'avvento del Reddito di cittadinanza, mentre prima era più semplice entrare in contatto con giovani che erano alla ricerca di lavori stagionali, magari per mantenersi durante gli studi. Ma in questa difficile situazione, parzialmente aggravata dalla pandemia, la società Caprai ha trovato una risposta grazie alla relazione e al dialogo con la Caritas di Foligno. Una risposta capace di trasformare accoglienza e inclusione in un vantaggio competitivo per l'impresa.

L'idea è tanto semplice quanto efficace: unire da un lato l'offerta di lavoro presso la Cantina e dall'altro la necessità dei richiedenti asilo di trovare un lavoro dignitoso una volta arrivati in Italia. La Caritas di Foligno segnala all'impresa i migranti interessati ad un impiego nelle vigne, Caprai li accoglie proponendo di inquadrarli come salariati agricoli. Oltre ai benefici dovuti ad un contratto regolare, i neoassunti della Cantina Arnaldo Caprai hanno la possibilità di sviluppare le competenze necessarie alle mansioni lavorative che andranno a svolgere attraverso un corso di formazione dedicato alle fasi colturali (potatura, scacchiatura, diradamento e raccolta).

Terminato il lavoro stagionale, i richiedenti asilo possono proporsi l'anno successivo continuando il percorso iniziato in azienda, talvolta invitando la propria famiglia in Umbria, oppure trovare occupazione presso altre imprese in Italia o Europa. L'occasione di un lavoro nell'ottica della Cantina Caprai è infatti un'opportunità di inserimento nella società e consente ai migranti una maggiore inclusione rispetto ad una quotidianità vissuta ai margini nei centri di accoglienza. L'impresa dal canto suo vede stabilizzare il flusso di manodopera, evitando il rischio di un abbandono delle vigne.

Dal 2016, quando è iniziato il progetto, sono sempre più i richiedenti asilo che hanno trovato un'opportunità concreta di lavoro presso la Cantina Arnaldo Caprai

e attualmente i migranti costituiscono due terzi del totale dei dipendenti. Alla rete di solidarietà del terzo settore si è unito il passaparola, e molte volte sono gli stessi ragazzi che hanno lavorato nella Cantina a segnalare ai loro contatti l'opportunità di inserimento in azienda all'arrivo in Italia. D'altronde, come ha raccontato più volte lo stesso Marco, si tratta di persone volenterose e molto preparate, che spesso conoscono più di una lingua, e ogni mattina partono con il buio da Foligno, per percorrere sette chilometri in bicicletta e iniziare il turno in azienda a Montefalco alle sei del mattino.

La collaborazione tra la Cantina Arnaldo Caprai e la Caritas di Foligno, insieme ad altre associazioni, è anche l'occasione per dimostrare l'inconsistenza dei tanti pregiudizi sui richiedenti asilo che raggiungono il nostro Paese, nonché la dimostrazione che l'accoglienza si può trasformare in un doppio beneficio sociale ed economico: non solo per chi la riceve, ma anche per chi la offre.

5.2 CHIESI FARMACEUTICI

“Questo codice è una dimostrazione della nostra consapevolezza della necessità di agire con urgenza, e della convinzione che ognuno di noi è indispensabile per l’altro e che tutti abbiamo una responsabilità nei confronti delle generazioni future”. Così troviamo scritto tra le primissime righe del Codice di Interdipendenza, un documento redatto da Chiesi Farmaceutici insieme alle sue consociate e ai fornitori strategici. Sembra quasi l’incipit di un manifesto socio-culturale, e in parte lo è, perché il Codice sottolinea in maniera tangibile un cambio di rotta che porta a superare un modello basato unicamente su accordi di mercato, per costruire invece un ecosistema con tutti gli attori che hanno relazioni stabili con l’impresa. Il Codice diventa quindi un documento costitutivo, che segna la nascita della comunità di “persone Chiesi” – interne all’azienda, i dipendenti, ed esterne, ovvero fornitori strategici e partner – che insieme mirano al conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nell’industria farmaceutica.

Lanciato a gennaio 2020, il Codice è organizzato in aree tematiche e ognuna di queste rispecchia 9 dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) dell’Agenda di Sviluppo Sostenibile 2030, intercettati da Chiesi come i più rilevanti per il settore, in linea con la PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) e l’Organizzazione Internazionale del Lavoro. Partendo da qui l’impresa ha iniziato una fase di dialogo con i propri partner e fornitori strategici, che costituiscono circa l’80% della spesa globale, così da definire insieme i parametri per superare in maniera vincente le sfide da affrontare: un lavoro non semplice, considerando che parliamo di fornitori appartenenti a contesti diversi dal punto di vista geografico, culturale e legale. Anche per questo motivo gli articoli del Codice sono articolati in due sezioni per ogni area tematica: “requisiti obbligatori”, ovvero il livello minimo a cui attenersi durante tutte le attività del business, e “azioni di miglioramento”, linee guida per anticipare le future declinazioni del documento.

L’obiettivo non è quello di raggiungere unicamente gli obiettivi proposti dalle istituzioni, ma riuscire dove possibile ad alzare l’asticella con soluzioni ancora più stringenti delle direttive stesse. Chiesi attraverso il Codice si pone sul mercato come un vero e proprio “challenger”. Il documento è stato concepito come un testo dinamico che deve essere migliorato continuamente, in un percorso condiviso graduale ma sfidante, senza mettere in difficoltà i partner e allo stesso tempo accompagnandoli verso una crescita collettiva e consapevole di tutta la filiera. Nonostante abbia appena soffiato la sua prima candelina, il Codice di Interdipendenza sta già vivendo una prima revisione che a fine 2021 sfocerà in una nuova versione, con l’approfondimento di diverse aree tematiche che verranno dettagliate o introdotte ex novo.

Questo processo di revisione, che darà, tra gli altri, particolare attenzione ai temi della diversità e inclusione, diritti umani, gestione sostenibile dei sub fornitori, filiera

trasparente, è accompagnato da una piccola rivoluzione interna che l'azienda sta attuando per migliorare il confronto continuo con il suo panel fornitori, accrescendo questo percorso che mette al centro collaborazione, comunicazione aperta e apprendimento reciproco. Inoltre l'impresa ha avviato un monitoraggio per rendere manifesti i primi risultati positivi già generati dal Codice: la formalizzazione di questo ecosistema ha convinto diversi fornitori che hanno deciso di diventare a loro volta Società Benefit o iniziare il percorso per ottenere la certificazione B Corp.

Chiesi è il più grande gruppo farmaceutico ad aver ottenuto la certificazione B Corp. Diventando nel 2018 Società Benefit, inoltre, Chiesi ha rivisto il proprio Statuto, includendo oltre al profitto obiettivi volti a creare un impatto positivo sui pazienti, le persone, i partner, l'ambiente e le comunità in cui opera. Un'azione importante intrapresa dalla prima azienda farmaceutica italiana per numero di brevetti rilasciati ogni anno e detentrica di oltre 4.000 brevetti internazionali; con una presenza diretta in 30 Paesi e una rete di distribuzione che raggiunge oltre 90 nazioni. A questo, si aggiunge un impegno importante nella ricerca tanto da coprire il 20% del fatturato, che nel 2020 ha superato i 2 miliardi di euro. L'R&D Industrial Scoreboard 2019 della Commissione europea ha posizionato Chiesi al quinto posto tra tutte le aziende italiane per investimenti in ricerca, prima se si considerano solo le aziende farmaceutiche.

5.3 COOP LOMBARDIA

A dicembre 2019 arriva alle orecchie di COOP Lombardia una spiacevole notizia: PizzAut, associazione che si dedica all’inserimento sociale di persone con autismo, ha subito il furto di panettoni e pandori, fondamentali per finanziare un importante progetto di inclusione, ovvero l’apertura di una pizzeria gestita da ragazzi autistici. COOP Lombardia decide immediatamente di aiutare l’associazione attraverso l’acquisto in controvalore dei dolci natalizi trafugati. Ma un gesto di solidarietà non basta per creare una relazione: COOP Lombardia vuole fare di più e dare un contributo importante alla vita delle persone con autismo. Ma prima di aiutare bisogna conoscere. L’inclusione per funzionare ha bisogno di informazioni. Così l’impresa inizia un dialogo con PizzAut e scopre che fare la spesa rischia di essere un’esperienza destabilizzante per una persona autistica: luci e rumori troppo forti possono essere delle barriere sensoriali, e serve del personale preparato ad interagire in maniera adeguata. Insieme a PizzAut e Alla3, onlus fondata da tre mamme con figli autistici, COOP Lombardia ha avviato un importante dialogo che ha portato alla realizzazione del primo supermercato “autism friendly” nel settore GDO d’Europa.

Oggi entrando nel supermercato COOP di Monza, a via Marsala 28, si riesce quasi a percepire in lontananza il flebile ronzio delle ventole dei frigoriferi: sono stati rimossi gli effetti sonori delle casse, ridotte le luci, abbassato il volume della filodiffusione. Lo store è costellato di pittogrammi capaci di comunicare oltre il livello verbale, e a questo si aggiunge un personale appositamente formato e priorità di servizio per persone autistiche e i loro accompagnatori.

Ma andiamo con ordine. Come si realizza un processo di inclusione così complesso e delicato?

Prima di tutto attraverso una fase di ascolto con le associazioni, volta a raccogliere e identificare tutti gli aspetti “fisici” che rischiano di essere traumatici per le persone con autismo e i loro familiari. Un dialogo portato avanti con grande fiducia reciproca che ha visto da un lato le onlus definire il perimetro degli interventi, e dall’altro COOP tradurre gli obiettivi in soluzioni, talvolta con l’aiuto di professionisti specializzati soprattutto nel risolvere aspetti molto complicati ma rilevanti, come le regolazioni visive e l’installazione di lampade capaci di produrre luci diffuse efficaci senza essere eccessive. Ogni associazione ha contribuito secondo le sue competenze: PizzAut ha definito la formazione di tutto il personale dello store, attraverso un programma composto da un numero di ore superiore rispetto ai corsi tradizionali, che ha reso i dipendenti capaci di riconoscere le persone con autismo e favorire l’interazione; Alla3 invece ha curato la comunicazione visiva con la realizzazione di pittogrammi con i criteri della Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA). Il supermercato infatti ha una

segnaletica grafica strutturata in immagini semplici, adeguate alle capacità cognitive delle persone autistiche, disegnate appositamente e approvate da neuropsicomotricisti esperti.

Sulla base di questa segnaletica è stata realizzata una mappa “autism friendly”, consegnata all’ingresso, che permette di orientarsi facilmente nello store di 2500 mq, con l’obiettivo non solo di rendere l’esperienza della spesa meno traumatica per le persone con autismo, ma anche piacevole. Nella postazione di accoglienza è inoltre possibile ricevere un badge che permette un’identificazione semplice da parte del personale – segnalato a sua volta con una spilla – e l’accesso ai servizi prioritari con maggiore riservatezza.

L’attenzione che COOP Lombardia ha posto sull’inclusione sociale delle persone autistiche non solo ha visto il coinvolgimento attivo dei clienti ma ha aumentato la comunità di persone COOP, unite da valori condivisi. Dall’inaugurazione, avvenuta a settembre 2020, ad oggi, famiglie distanti anche chilometri e chilometri da Monza si sono messe in movimento per raggiungere un luogo del consumo “a misura d’uomo”, dove una normale azione quotidiana come la spesa può essere finalmente davvero alla portata di tutti.

5.4 E.R. WEB

Migliorare il dialogo con i collaboratori e farli sentire parte fondamentale dell'impresa può sembrare un processo più semplice per realtà di piccole dimensioni, ma non è così. Perché per creare un dialogo aperto e costante, capace di aumentare il valore della produzione, non basta un rapporto diretto e quotidiano, occorre predisporre strumenti adeguati di coinvolgimento e confronto.

E.R. WEB è una software house con sede a Vercelli. È stata fondata dai soci Simone Capra e Simone Stefanetti, che non sono mai riusciti a considerare i 10 dipendenti dell'azienda come tali, quanto piuttosto “colleghi”, in un'ottica di seria collaborazione tra le parti. Nel corso del tempo i due hanno sentito l'esigenza di rendere tangibile l'idea che ogni persona della comunità E.R. WEB sia parte integrante della stessa, per trasmettere ad ogni collega una visione comune di miglioramento continuo.

I metodi classici di welfare, sondati inizialmente da E.R. WEB, si sono dimostrati poco adatti per la mancanza di flessibilità data all'utente, che riceve “dall'alto” dei benefit da gestire e dei quali non sempre riesce ad usufruire completamente. Allora l'impresa ha dialogato con i collaboratori per capire insieme di cosa avessero bisogno per dare un senso diverso al lavoro che svolgono quotidianamente, intercettando e ascoltando le principali necessità di ciascuno. E.R. WEB ha così capito la necessità di creare uno strumento di welfare che si configurasse come un collegamento tra l'impresa e il collaboratore, per unire gli obiettivi di entrambi in un percorso di crescita condiviso. La soluzione è arrivata insieme a Confartigianato Imprese Piemonte Orientale con cui E.R. WEB ha sviluppato un piano di welfare capace di adattarsi facilmente alle esigenze di ogni persona che quotidianamente anima l'azienda.

Il programma, sviluppato sulla piattaforma TreCuori, lega gli obiettivi da raggiungere al fatturato aziendale, sottolineando il concetto che il risultato d'impresa è il risultato di tutti: in questo modo il collaboratore ha maggiore responsabilità rispetto al suo operato e al contempo gode dei vantaggi dell'andamento positivo aziendale. Il fatturato è organizzato in tre fasce. Ogni collaboratore ha un pannello di controllo per la misurazione percentuale degli obiettivi raggiunti che consulta quotidianamente, stimolando così una visione al tempo stesso personale e condivisa di miglioramento continuo e costante. Ogni contributo apportato al raggiungimento del risultato comune assume un senso più ampio, quasi imprenditoriale, dando a ciascuno maggiore consapevolezza del valore del proprio operato.

Il piano di welfare è legato ai servizi alla persona: il concetto è quello di dare un contributo concreto al benessere dei collaboratori e delle loro famiglie. Il portafoglio sviluppato è spendibile in maniera flessibile e se per gli acquisti vengono scelte organizzazioni esterne alla piattaforma c'è comunque la possibilità di ricevere un

rimborso totale sul servizio scelto.

La piattaforma tiene in considerazione anche il valore della formazione, ritenuta fondamentale in E.R. WEB, e permette agli utenti di investire in corsi che aumentano conoscenze e competenze, migliorando al contempo il sapere dell'impresa. E non sono pochi i colleghi dei fondatori dell'azienda che hanno scelto di premiarsi con i benefit raggiunti attraverso percorsi formativi. Il piano infatti ha riscontrato i suoi primi successi già dal primo anno in cui è stato attivato, il 2019, dove sono stati distribuiti, a seconda delle responsabilità individuali, un totale di circa 22.000 euro. Non poco, se pensiamo al numero complessivo delle persone in E.R. WEB.

5.5 EDINNOVA

Declinare prodotti e processi su sfide legate a sostenibilità, innovazione e digitale può richiedere un impegno molto elevato per le imprese, soprattutto se si cercano nuove soluzioni con uno sguardo rivolto unicamente all'interno. Ma se società diverse con gli stessi obiettivi uniscono le loro forze, allora ricerca e trasferimento tecnologico possono essere raggiungibili. Un'eccellenza in tal senso è Edinnova, la rete per l'innovazione della filiera dell'edilizia promossa da Confindustria Bergamo e Ance Bergamo e supportata da RetImpresa. Nata a luglio 2020, Edinnova ha l'obiettivo di realizzare una ricerca precompetitiva su ambiti di interesse strategico e accrescere la capacità di innovare di tutte le imprese aderenti. La rete è aperta a tutte le realtà che vogliono investire in un percorso di crescita condiviso per realizzare manufatti sempre più smart e sostenibili. Edinnova non ha limiti territoriali e, per il carattere trasversale dello stesso comparto, abbraccia non solo l'attività costruttiva vera e propria ma anche la fabbricazione di prodotti per l'edilizia, progettazione, ingegneria civile e impiantistica, domotica, elettronica, attività immobiliari e gestione scarti.

Edinnova si basa su un Comitato Scientifico, in ampliamento e con competenze trasversali, composto da università e incubatori di start-up innovative. Il Comitato dialoga con le realtà della rete, individuando le aree tecnologiche di maggiore interesse per ognuna delle imprese aderenti. Inoltre ha il compito di intercettare le sfide più urgenti del settore, prestando particolare attenzione a sostenibilità e digitale, toccando temi come economia circolare, rigenerazione urbana, materiali e advanced manufacturing. Il Comitato definisce le priorità della rete in termini di ricerca e innovazione, e la rete attiva collaborazioni con partner accademici e tecnologici per creare un collegamento tra le necessità del mercato e il sapere scientifico. Edinnova porta avanti un continuo scouting, permettendo agli appartenenti alla rete di essere sempre aggiornati circa le più moderne tecnologie, grazie anche al confronto con realtà come il Nest di Zurigo o il Contech, centro israeliano sviluppatore di innovazioni per l'edilizia. Tutti i risultati delle attività di ricerca formano un patrimonio comune e ogni impresa aderente può attingere alle informazioni della rete per realizzare o implementare soluzioni specifiche per la sua azienda.

I benefici sono misurabili attraverso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel contratto: aumento di sostenibilità e coefficiente di innovazione, insieme a standard di qualità e sicurezza; migliore accesso al credito e capacità di investimento attraverso la condivisione delle risorse; consolidamento e ampliamento network di relazioni; rafforzamento dei livelli di formazione ed informazione del personale. Edinnova segue l'avanzamento degli obiettivi strategici, tenendo conto di partnership e progetti di ricerca nati grazie alla rete, insieme a conoscenze raggiunte,

finanziamenti attivati e partecipazione a bandi o eventi.

Attualmente sono 8 le imprese che costituiscono Edinnova: alle 5 che hanno fondato la rete (Pesenti, Lombarda, Sangalli, Taramelli e Marlegno, il cui amministratore delegato è alla presidenza della rete) si uniscono Glass To Power, Genio e Somain Italia. Non avendo personalità giuridica, Edinnova si configura come una possibilità dinamica, grazie al contratto che definisce gli interventi di ricerca. Prima ancora di compiere un anno la rete ha già attivato due progetti: uno sulla Lean Construction con l'Università di Bergamo, per abbattere gli sprechi nel settore; l'altro con il Consorzio Intellimech per la valutazione di applicazioni di Tecnologie IoT al building. In poco tempo Edinnova ha dimostrato di poter essere un vero e proprio catalizzatore delle energie innovative, con la sua capacità di abbattere i muri per costruire ponti.

5.6 ENEL

Enel, con la controllata Green Power, è il più grande operatore privato al mondo nel settore delle rinnovabili con 47 GW di capacità gestita al terzo trimestre del 2020 (49 GW stimati a fine 2020) proveniente da impianti eolici, solari, geotermici e idroelettrici localizzati in Europa, Americhe, Africa, Asia e Oceania. Enel è leader mondiale nel rating ESG di Refinitiv nel settore “Electric Utilities and Independent Power Producers” ed è leader mondiale in tutti i settori secondo Vigeo-Eiris, tra quasi 5.000 imprese valutate sulla base delle performance di sostenibilità, mentre a Novembre 2020 è risultata leader nel Dow Jones Sustainability World Index nel settore Electric Utilities. Recentemente, anche grazie a queste scelte, ha raggiunto un nuovo record di capitalizzazione di mercato superando 90 mld di euro di valore, confermandosi la prima azienda nel settore utilities in Europa.

“Innovability” è il neologismo che nasce dall’unione dei termini “innovazione” e “sostenibilità”, nella loro traduzione inglese. Inventato da Enel, racchiude i pilastri alla base della visione di futuro del Gruppo. L’azienda con headquarter a Roma ne ha acquisito il copyright e ha rivoluzionato la propria struttura creando omonime divisioni dedicate all’Innovability, in ogni area del business. Qui avviene un perenne scambio con l’ecosistema esterno di ricerca del Gruppo Enel: una vera e propria comunità scientifica estesa che mette insieme tutti i poli dell’innovazione sostenibile. Enel ha superato i modelli di innovazione chiusa in favore di una più efficiente apertura alle contaminazioni, allargando il perimetro di addetti alle innovazioni anche a professionisti esterni. Oggi il Gruppo è all’interno di un solido ecosistema, strutturato in relazioni di interdipendenza che coinvolgono impresa, centri di ricerca, università e start-up.

Il dialogo con gli innovatori al di fuori del Gruppo avviene attraverso strumenti dedicati e pensati per ingaggiare i vari attori che compongono l’ecosistema. Uno degli strumenti principali è OpenInnovability¹ un portale digitale in cui Enel segnala le principali sfide tecnologiche o sociali che è chiamata a risolvere, dove avviene l’interazione con comunità scientifica, innovatori individuali o aziende, tutti chiamati a identificarsi in temi comuni e proporre soluzioni. Il portale vanta l’interazione con più di 500.000 persone da oltre 100 Paesi, oltre un terzo di queste sono PhD con altissima specializzazione appartenenti alle più prestigiose università del globo.

L’obiettivo è creare ecosistemi che Enel alimenta con nuovi stimoli, come avviene attraverso gli Innovation Hub dell’impresa. Gli Hub costituiscono un accesso ai principali ecosistemi di innovazione globali e gestiscono le relazioni con start-up, acceleratori, incubatori e agenzie di innovazione, come la Israel Innovation Authority e la russa Skolkovo Foundation. Attualmente gli Enel Innovation Hub sono in 10 città: 3 in Italia (Catania, Pisa e Milano), 2 negli Stati Uniti (San Francisco e Boston) e in America

¹ <https://openinnovability.enel.com/>

Latina (Santiago e San Paolo), 1 a Madrid, Mosca e Tel Aviv. Oltre a questi, il Gruppo mette a disposizione una rete di 21 laboratori dove le start-up possono testare e raffinare le proprie soluzioni, grazie anche alla collaborazione di tecnici ed esperti Enel. Tale relazione aumenta l'attrattività delle start-up, che possono accrescere il proprio business sia collaborando con altri attori del mercato, sia tramite una rete di circa 50 fondi di venture capital con cui Enel ha sviluppato partenariati. Negli ultimi anni Enel ha raccolto oltre 17.000 proposte da tutto il mondo e attivato oltre 900 progetti di cui circa la metà sono avanzati con successo e oltre 170 hanno raggiunto i requisiti per essere implementati su larga scala. Oltre 10.000 sono state le start-up analizzate, 350 quelle con cui è stata avviata una collaborazione. Fra queste più di 120 sono italiane, con un considerevole impatto sull'ecosistema del nostro Paese che ha portato alla firma di contratti per più di 20 milioni di euro. Per quanto riguarda Enel, è stato stimato che l'investimento in innovazione degli ultimi 4 anni genererà un valore pari a 3 volte la spesa.

L'open innovation cambia anche la misurazione dei risultati, poiché la comunità Enel produce benefici analizzabili su medio e lungo periodo, calcolati sull'insieme di iniziative attivate grazie all'ecosistema, e non su singoli progetti. I benefici si traducono in aumento di competitività e coefficiente di innovazione, mentre cala margine di errore e spesa: nell'open innovation gli investimenti crescono insieme a quelli delle altre realtà che, a loro volta, mettono risorse a servizio delle stesse tematiche.

Parliamo di "comunità" perché si tratta di un modello in cui i flussi di potere e organizzativi sono pluridirezionali, ed Enel unisce le intelligenze in campo attraverso un sense of purpose importante: garantire al mondo di essere decarbonizzato e sostenibile sul piano ambientale. In tale ottica, qualunque contributo apportato al dialogo attivato da Enel, al di là del cambiamento effettivo proposto, si configura come una parte fondamentale del processo di miglioramento dell'umanità.

5.7 FALCK RENEWABLES

Se dovessimo trovare un nome per un protocollo vincente capace di creare valore conducendo le imprese a co-progettare insieme alle comunità locali, potremmo chiamarlo “Metodo Falck Renewables”. L’omonimo Gruppo, infatti, sin dalla sua nascita ad oggi ha vissuto una grande trasformazione che lo porta adesso ad operare insieme ai territori, in ottica sostenibile, potenziando la supply chain locale e riunendo i cittadini in cooperative per costruire insieme a loro un futuro migliore per tutta la comunità.

Falck Renewables, con sede centrale a Sesto San Giovanni (MI), è uno dei principali player nel settore delle energie rinnovabili e già dal 2019 ha strutturato il proprio impegno di sostenibilità e responsabilità sociale, individuando quattro target di sostenibilità da raggiungere entro il 2025, uno per ognuna delle diverse tipologie di capitale dell’azienda: valore aggiunto distribuito alle altre realtà che compongono l’ecosistema dell’impresa, emissioni di gas serra evitate grazie alla produzione di energia da fonte rinnovabile, cura e sviluppo delle persone che collaborano con la società, coinvolgimento delle comunità locali legate ai territori su cui insistono gli impianti.

Proprio riguardo a queste ultime, Falck Renewables ha l’obiettivo di aumentare il tasso di asset con un livello significativo di community engagement, che misura attualmente il 45%. Questo perché i risultati virtuosi generati dalla scelta di orientare il proprio fare-impresa sul dialogo con le comunità non sono tardati ad arrivare, come dimostrano i numeri del Gruppo: 2.519 GWh di energia prodotta da eolico e solare, un ammontare di ricavi pari a 384 milioni di euro, un numero complessivo di oltre 550 dipendenti, con 32 comunità locali che beneficiano di benefit scheme e 168 progetti comunitari supportati nello scorso anno.

Per creare una relazione evoluta con le comunità, Falck Renewables si basa su un programma che ne vuole garantire lo sviluppo, anche attraverso processi di formazione ed educazione dedicati alla sostenibilità e la protezione dell’ambiente, favorendo il lavoro locale e diffondendo modelli di cittadinanza attiva. A questo si uniscono le opportunità di finanziamento cooperativo locale e la partecipazione dei cittadini alla proprietà dell’impianto rinnovabile, attraverso gruppi di abitanti costituitisi, con l’aiuto di Falck Renewables, in soggetti collettivi dedicati allo sviluppo del territorio. Per il Gruppo, gestire i propri impianti con le comunità permette anche di ridurre i tempi di realizzazione degli stessi, aumentando la percezione dell’asset come un bene condiviso, proteggendo quindi l’investimento.

Le diverse comunità organizzate attorno ai vari impianti di Falck Renewables sono connesse attraverso un portale web dedicato, che agevola l’interazione. L’impresa favorisce lo scambio di buone pratiche anche organizzando il “Forum delle comunità sostenibili di Falck Renewables”, un momento di incontro ospitato a rotazione da una

diversa comunità dove i delegati hanno l'occasione di confrontarsi. Inoltre, durante l'evento vengono promossi mutualismo e confronto su tematiche legate alle energie rinnovabili e all'economia circolare.

Il valore reciproco così generato e l'impatto economico per le comunità aumentano anche attraverso i progetti finanziariamente sostenuti da Falck Renewables e stabiliti dai cittadini, come la diffusione di mezzi elettrici per permettere agli studenti delle comunità di andare a scuola agevolmente e senza inquinare, o la fornitura di dotazioni mediche per una casa di riposo. Sono solo alcuni dei tanti esempi di iniziative scelte dalle comunità legate ai diversi impianti e realizzate grazie alla collaborazione con l'azienda.

Alla base del Gruppo ci sono valori come centralità della persona, cura delle risorse umane, efficienza gestionale, integrità, correttezza e trasparenza, impegno a tutelare l'ambiente e spinta costante verso innovazione e dialogo. Un dialogo capace non solo di creare opportunità sostenibili per il territorio, ma anche di generare comunità felici.

5.8 HONDA ITALIA

La crisi economica che nel 2008 ha colpito il nostro Paese non ha risparmiato Honda Italia e neppure i suoi fornitori, con i quali nel corso degli anni la multinazionale era riuscita ad instaurare un forte rapporto di collaborazione e fiducia. In un momento di estrema difficoltà, per evitare la chiusura di aziende dell'indotto, molto importanti per la sostenibilità economica e sociale del territorio, Honda Italia è andata oltre le classiche logiche di mercato: ha proposto i suoi fornitori ai competitors. In questo modo non solo ha contribuito alla 'sopravvivenza' dei suoi partner strategici, che sono divenuti maggiormente competitivi grazie alla suddivisione dei costi fissi su un volume di affari crescente, ma ha anche ottenuto da loro maggiore qualità, stabilità e inedite competenze maturate dalle nuove collaborazioni. Un'azienda che agisce in questa direzione è consapevole dell'importanza delle relazioni di interdipendenza, siano esse esterne o interne, relazioni che riguardano anche il rapporto con tutti i dipendenti e collaboratori.

Entrando nella sede di Atesa (CH) – unico stabilimento produttivo Honda in Europa – si percepisce dal primo colpo d'occhio un ambiente di massima uguaglianza: tutto il personale, senza alcun tipo di distinzione, indossa l'uniforme bianca e la filosofia dell'Azienda promuove un continuo confronto e dialogo. Anche la terminologia assume la sua importanza: in Honda non sentirete mai parlare di "dipendenti", quanto piuttosto di "Associati". Un cambiamento che nella sua semplicità mostra la profonda consapevolezza di Honda: puntare sulla relazione con i dipendenti per aumentare il valore dell'impresa, significa investire affinché questa volontà si rifletta in ogni aspetto dell'azienda stessa. Honda impiega una parte del suo budget in queste attività, con persone dedicate a migliorare costantemente il dialogo tra tutti gli Associati. Perfino nell'architettura della sede si rispecchia questo modo di pensare, con aree comuni dedicate alla condivisione delle idee.

Le dinamiche di ascolto promosse da Honda Italia si articolano principalmente in due modalità: attraverso proposte spontanee e con i cosiddetti "Circoli della Qualità", entrambi basati sul concetto di miglioramento continuo, denominato "Kaizen". Il primo approccio prevede la possibilità di un qualunque dipendente dell'Azienda di proporre un cambiamento, che in tempi brevi viene analizzata, discussa, valutata ed eventualmente implementata. Il proponente riceve sempre un feedback di valutazione. I "Circoli della Qualità" (NHC) invece prevedono un percorso maggiormente strutturato che si divide in più fasi: sono attivi sin dal 1982 e permettono, a gruppi di lavoro spontanei, spesso composti da colleghi con competenze differenti, di presentare le proprie idee e realizzare progetti di perfezionamento del proprio ambiente di lavoro, attraverso l'utilizzo di strumenti del Total Quality Management, propri della metodologia e formazione Honda. I partecipanti hanno l'opportunità di confrontarsi non solo con i colleghi della Factory di

appartenenza, ma anche con quelli della regione Europe-Africa-Middle East e successivamente di tutto il mondo, nelle convention europea e mondiale. Creando le condizioni giuste per una partecipazione proattiva degli Associati si favorisce il lavoro di gruppo e si stimolano le relazioni interne, si aumenta la conoscenza del personale indirizzandolo verso un processo mentale di crescita e si applicano migliorie a prodotti o processi, soprattutto in termini di sicurezza e qualità. Non a caso proprio qui sono nati diversi brevetti firmati Honda Italia, e le innovazioni apportate, insieme agli ideatori, vengono sempre riconosciuti come esempio per tutti dell'importanza di un dialogo e di un confronto aperto come strada per la crescita.

Grazie al dialogo, oggi gli Associati Honda hanno la possibilità di estendere le proprie conoscenze oltre l'ambito di competenza e lasciarsi contaminare da diversi interessi e abilità, imparando per sé, per l'impresa e dunque anche per le persone che vivono nell'ecosistema circostante. Nelle aree comuni della sede non è raro vedere persone di diversi settori trattenerci anche oltre l'orario di lavoro per ragionare insieme sulle prossime idee da trasformare in innovazioni. Passione per il lavoro e per l'unicità dell'individuo.

5.9 IMA

Una realtà importante come il Gruppo IMA – leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffè – si lascia presentare dai suoi numeri: conta circa 6.200 dipendenti, è titolare di oltre 1.700 tra brevetti e domande di brevetto attivi nel mondo e ha chiuso l'esercizio 2020 con ricavi consolidati a circa 1,5 miliardi di euro, con una quota export di circa l'84%. Quello che i numeri forse non raccontano però è l'attenzione di un'azienda che ha basato tutto il suo operato sul consolidamento delle relazioni, con particolare attenzione a territorio e fornitori.

D'altronde il legame tra l'impresa di Ozzano dell'Emilia (BO) e il distretto produttivo d'appartenenza ha profonde origini culturali, che hanno portato IMA a favorire lo sviluppo della supply chain locale: l'attitudine verso una meccanica avanzata è infatti una caratteristica del territorio emiliano, ed è stata alla base della nascita di molte imprese di successo della zona. IMA, sostenendo una rete di fornitori organizzata, ha voluto difendere le competenze a rischio anche in una fase in cui molti grandi cercavano costi minori all'estero, magari con il rischio di perdere qualità: l'azienda pur avendo impianti diffusi in tutto il mondo, non ha dunque rinunciato al suo carattere locale per affrontare il mercato globale.

Il processo di strutturazione che IMA ha percorso per ottenere un upgrade di relazione con i propri fornitori si divide essenzialmente in due fasi. Innanzitutto l'azienda ha voluto superare la logica che vede il committente da un lato e il fornitore dall'altro, nel consueto dualismo dove il primo commissiona prodotti o servizi al secondo basandosi unicamente su accordi economici, per creare al suo posto una relazione basata su conoscenza e fiducia, capace di portare le aziende fornitrici in una dinamica più simile a quella che si crea con i partner. In questo modo IMA condivide con loro standard di qualità, mission e obiettivi a lungo termine, permettendo a queste imprese di partecipare ai processi produttivi ognuno nel suo segmento di competenza.

Il secondo step prevede la creazione di una grande e solida catena del valore condivisa, con il coinvolgimento delle piccole realtà locali. Così facendo IMA diventa una sorta di azienda diffusa, fortemente legata al suo territorio, in una struttura che le permette di essere più stabile insieme alla supply chain locale. In questo modo si crea una rete di relazioni che non porta unicamente benefici all'azienda, ma anche alla comunità circostante, con ricadute sociali positive che vanno dall'aumento dell'occupazione, fino alla maggiore strutturazione e competitività da parte di un crescente numero di attori in quel distretto produttivo.

Sono diverse le modalità con cui IMA sviluppa il dialogo con i suoi fornitori, entrando quanto più possibile a contatto diretto con le necessità dell'impresa partner

per mettere in condivisione saperi e competenze. Uno degli approcci vincenti è rappresentato dalla partecipazione di IMA a molte delle società fornitrici, sempre in minoranza. Tra le iniziative più fruttuose va poi menzionata la modalità di relazionare le piccole realtà con il mondo del credito, grazie alla maggiore massa critica e solidità finanziaria della rete associata ad IMA. Questo permette dunque alle piccole imprese fornitrici di ricevere dalle banche credito da investire.

Così pensa un'impresa aperta alle collaborazioni, che considera il patrimonio relazionale parte fondamentale del capitale aziendale. Un'impresa come IMA, che ha fatto del dialogo e dello scambio di informazioni solide radici per crescere fino a diventare leader in diverse aree dell'industria, condividendo il percorso con i propri partner, il mondo della ricerca e i clienti. Un percorso appassionato e continuo, capace di costruire un ecosistema articolato e complesso, solido come le sue relazioni.

5.10 LAGO

“Non staccare l’occhio dal telescopio. Quello che stai vedendo è che non esiste differenza tra il cielo e la terra. Oggi è il 10 gennaio 1610. L’umanità scrive nel suo diario: abolito il cielo!” Così Bertolt Brecht faceva parlare Galileo Galilei, nell’opera che il drammaturgo tedesco ha dedicato alla vita del padre della scienza moderna. E una situazione analoga forse è accaduta in occasione della 48esima edizione del Salone del Mobile, quando LAGO si è presentata affittando un appartamento, invece del solito stand, in cui ha vissuto parte del personale condividendo i propri spazi e le proprie giornate con chiunque volesse entrare. Una casa, arredata con mobili e oggetti ideati dall’impresa, che afferma un valore importante di apertura e fonde tra di loro spazi diversi con significati diversi. Quel giorno, il design ha potuto appuntare nel suo diario: “22 aprile 2009: abolito il cliente”, in favore della creazione di una comunità in grado di riunirsi attorno a specifici valori e co-progettare insieme un nuovo senso, capace di migliorare la vita delle persone.

L’azienda di Villa del Conte (PD), che progetta e realizza arredamenti made in Italy, è arrivata a questa importante innovazione grazie ad un processo creativo e organizzativo partito molto prima. “La grande idea”, un documento in cui l’azienda ha iniziato a guardarsi dentro annotando cos’era e cosa voleva essere, formalizzando così i valori attorno a cui si è creata una comunità che oggi conta oltre un milione e mezzo di follower e un’interazione con 10 milioni di persone all’anno.

La comunità si è dimostrata subito un elemento importante di competizione: le persone mettono in evidenza i propri bisogni e le tematiche a cui sono legati, l’impresa ascolta e capisce la strada da prendere, poi risponde alla community proponendo oggetti e arredamenti empatici, a misura d’uomo. Per mantenere un’interazione costante, LAGO si fa carico di proporre diversi temi su cui confrontarsi, temi che l’impresa affronta attraverso tutte le declinazioni possibili, per avere una bussola affidabile con cui orientare la rotta del suo fare-impresa. La community infatti aiuta LAGO ad adattare il proprio operato ai diversi scenari, come dimostrano le iniziative messe in atto durante la pandemia di Covid-19. Ad esempio la possibilità di entrare nel sito LAGO ed essere collegati live con un dipendente che, in tempo reale, mostra i prodotti dal vero e risponde alle domande dell’utente.

Il digitale rappresenta infatti un altro elemento chiave per l’interazione con la comunità che a breve potrebbe essere protagonista di una nuova rivoluzione grazie ai tag NFC: un’infrastruttura tecnologica che, attraverso un codice posizionato su oggetti e arredi dell’impresa, permette un’interazione diretta con gli altri utenti e l’azienda. Questo mezzo IoT consente alla comunità di parlare con LAGO, che riceve feedback diretti dalle persone che hanno scelto i suoi prodotti, messi in contatto a loro volta con

tutte le altre persone che hanno scelto lo stesso arredo. La community oggi infatti è anche un ponte che mette in collegamento persone diverse tra loro con storie diverse, lontane geograficamente, che insieme all'azienda hanno però ragionato su un nuovo modo di abitare e condividere gli stessi valori nel vivere gli spazi.

Spazi che, grazie a LAGO e agli utenti che alimentano la sua community, diventano luoghi capaci di trasformare la sostenibilità in un tema sociale più ampio, che non abbraccia solo l'ambiente ma anche le persone. Persone come quelle che compongono LAGO e la sua comunità, che continuano a porsi domande per trovare insieme risposte semplici a rendere, qualunque posto, casa.

5.11 LOCCIONI

Dall'automotive al medicale, dagli elettrodomestici all'aeronautica, passando per ambiente ed energia: i sistemi hi-tech di misura e controllo qualità firmati Loccioni hanno conquistato i più disparati settori, sulla spinta delle competenze – in costante crescita – maturate dal 1968 ad oggi. Un know how che Loccioni accompagna ad una grande cura della persona, con particolare attenzione ai collaboratori e – attraverso loro – al cliente. Un'attenzione evidente anche sul piano della terminologia: “dipendente” è una parola vietata in Loccioni, sostituita da “collaboratore” o ancora meglio “intraprenditore”, crasi che sottolinea la voglia di stimolare crescita professionale e spirito d'iniziativa delle persone. D'altronde in Loccioni vige una struttura organizzativa fluida che propone un modello basato non sulla gerarchia ma sulla leadership, ovvero la capacità di essere un modello positivo e una spinta verso l'innovazione per l'intero ecosistema dell'impresa.

In particolare Loccioni è molto attenta ai giovani, possibili futuri collaboratori, e innesca con loro un dialogo ancora prima della laurea, da studenti dell'università a ritroso fino alle scuole medie. L'impresa dispone di un vero e proprio vivaio di giovani, chiamato così come nelle squadre di calcio, conosciuti durante lezioni tenute da Loccioni nei vari istituti d'istruzione, oppure talvolta attraverso presentazioni spontanee dei ragazzi, grazie al passaparola tra studenti e docenti e alla fama dell'impresa di Rosora (AN). Il vivaio Loccioni attualmente conta 360 giovani, che hanno l'opportunità di crescere grazie alle competenze dei collaboratori più esperti dell'impresa con i quali avviene uno scambio continuo. Loccioni infatti vede il tema del confronto generazionale come una grande risorsa, tanto che per formare i più giovani si avvale anche della Silverzone, una rete di oltre 120 persone over 65 di grande esperienza, appassionate e generose, guru tecnici o innovatori umanistici, incontrati nel corso del tempo come clienti o fornitori.

La forma attraverso cui Loccioni promuove una crescita reciproca tra collaboratori (o futuri tali) è quella di mettere al centro un progetto, un'idea, e attorno a questa coinvolgere persone di età e know how differenti. In questo modo gli studenti si trovano a interagire con manager, collaboratori, formatori e clienti, tutti insieme per condividere le proprie conoscenze o competenze, uniti da un obiettivo comune che mira all'innovazione e al contempo accresce il sapere reciproco grazie a una continua contaminazione. Una modalità che permette di attivare valore anche attraverso le differenze di background culturale, caratteriale e di vissuto, insieme a formazioni universitarie diverse: i gruppi di lavoro non sono composti unicamente da tecnici, ma vantano anche la presenza di economisti e umanisti per creare alchimie che conducano verso nuove tecnologie, intuizioni capaci di avere successo nel mercato e migliorare la vita delle persone.

Loccioni – forte della consapevolezza maturata in oltre 50 anni di attività e sicura dell'importanza di diffondere una mentalità “intraprenditoriale” – ha dato vita a una casa editrice che pubblica testi dedicati alla formazione, per diffondere quanto più possibile una modalità di pensiero che invita le persone alla realizzazione personale e soprattutto professionale, invogliandole ad essere intraprendenti e dominare le circostanze, per essere attori protagonisti del cambiamento. Un metodo vincente, come testimoniano gli oltre 100 spin-off nati da ex-collaboratori Loccioni, che portano avanti questa cultura d'impresa basata sulla qualità, sull'orientamento al cliente e sulla centralità della persona e del territorio: imprese che sono un bene comune, costruttori di benessere e di futuro, proprio come la loro fonte d'ispirazione, Loccioni.

5.12 NOBERASCO

Fino al secondo dopoguerra le coltivazioni di arachidi costellavano il nostro Paese, con oltre 5.000 ettari distribuiti in diverse regioni, e rappresentavano uno dei prodotti tipici del made in Italy. Ma con il passare del tempo queste coltivazioni sono state sostituite da altre più semplici e remunerative. Oggi la quasi totalità delle arachidi consumate dagli italiani viene importata da Israele, Egitto e Stati Uniti. Noberasco, leader nel mercato della frutta secca e disidratata, ha deciso di intervenire per dare nuova vita ai prodotti italiani di qualità, realizzando un accordo a lungo termine insieme a due partner importanti: Coldiretti e Bonifiche Ferraresi. Un'intesa senza precedenti che nasce dal dialogo tra diverse realtà che si sono unite nell'obiettivo comune di riscoprire e creare nuove filiere delle eccellenze made in Italy.

Nel 2019 sono stati piantati i primi 27 ettari che hanno già portato alla messa in commercio delle arachidi italiane. Nella nascita della nuova filiera S.I.S. (Società Italiana Sementi, appartenente al gruppo Bonifiche Ferraresi) ha curato la parte agricola, seguendo tutte le fasi del ciclo del seme insieme a Noberasco: l'azienda di Albenga (SV) infatti oltre alla parte di vendita mette in condivisione il suo know how di prodotto e l'esperienza pluriennale dei suoi manager. Coldiretti, grazie alla diffusione capillare su tutta la Penisola con una presenza ben radicata, facilita lo scouting dei fornitori più adatti e mette a disposizione le sue esperienze. Anche qui Noberasco interviene insieme a Coldiretti, per creare con gli agricoltori un rapporto diretto di conoscenza, oltre a trasferire concetti di etica sostenibile e organizzare al meglio la produzione. In questo modo nasce una comunità di persone unite da obiettivi e valori comuni, ed entrambe le parti in causa riscontrano benefici: gli agricoltori Coldiretti hanno condizioni dignitose di retribuzione e un sistema strutturato di produzione, che garantisce inoltre l'acquisto da parte di Noberasco di importanti quantitativi; l'impresa si assicura un prodotto di qualità certificato dal "Metodo Noberasco", che si basa sui pilastri dello standard ISO 20400 per l'approvvigionamento sostenibile. Le arachidi italiane frutto di questa collaborazione sono infatti trasparenti, tracciabili e certificate, grazie a RINA, eccellenza ligure nell'ambito delle certificazioni, che con Noberasco ha intrapreso un percorso per strutturare un metodo efficiente di controllo qualità in ogni comparto della filiera. Un metodo a cui l'impresa ha dato il proprio nome e che applica in tutti gli aspetti di business, anche per andare incontro ai tanti consumatori sempre più attenti a origine e sostenibilità dei prodotti.

La relazione tra Noberasco, Coldiretti e Bonifiche Ferraresi non si ferma alle arachidi e a breve genererà nuove filiere di frutta e verdura italiane, a partire dalle mandorle, che andranno a confluire nella linea di prodotti 100% made in Italy Noberasco, contraddistinti da un packaging tricolore. Lo sviluppo di filiere eccellenti del

Bel Paese non si limita a questa parte di catalogo, e sempre con Coldiretti altri prodotti tipici stanno vivendo una valorizzazione attraverso l'applicazione del metodo Noberasco, come le mele (campane, piemontesi e trentine), il fico di Cosenza, i mirtilli piemontesi e i pomodori siciliani, coltivati nei pressi di Pachino. L'investimento sui prodotti tipici di determinate aree permette agli agricoltori locali di organizzarsi in associazioni e allineare le diverse produzioni diventando più strutturati e competitivi, grazie alla partnership di filiera.

Solo attraverso il dialogo e le sinergie di diversi attori è stato possibile riportare in auge un prodotto italiano buono e salutare, proteico, privo di colesterolo e a lunga conservazione, come le arachidi. Questo legume ha origine da piante verdi con fiorellini gialli, che per dare vita alle arachidi necessitano di competenze da esperti e di un processo molto particolare: affinché cresca l'arachide, il fiore deve essere messo a stretto contatto con la terra. Solo così un tesoro sino a quel momento nascosto diventa un prodotto gustoso alla portata del benessere di tutti. Un tesoro tutto italiano, come la filiera che lo ha generato.

5.13 VENCHI

È uno dei tanti sabati trascorsi alla stessa maniera, quello in cui Daniele Ferrero – AD Venchi – e Stefano Barrese – Responsabile Divisione Banca dei Territori Intesa Sanpaolo – si confrontano nuovamente cercando soluzioni per dare un contributo concreto in un momento così difficile per la storia del nostro Paese: fuori non si può uscire, non ci si può incontrare, molte attività imprenditoriali sono ferme. È il “primo lockdown” e la pandemia è appena entrata con forza nelle vite degli italiani, costretti in casa per evitare la diffusione del contagio. Tanti clienti dello storico marchio di cioccolato sono in difficoltà, avendo fermato le attività in concordanza con le normative imposte dal governo, e ne parlano con l’azienda. Ma come aiutarli? Quel sabato, il CEO di Venchi e il top manager di Intesa Sanpaolo pensano di aver trovato un modo per dare un contributo e attivano così una sinergia tra banca e impresa che ha portato oggi ad un innovativo accordo di filiera “a valle”.

La principale innovazione dell’accordo, che rientra nel “Programma Sviluppo Filiera”, è che guarda appunto “a valle” dei rivenditori dell’azienda, e non dunque ai processi che portano alla realizzazione del prodotto stesso. Venchi attualmente conta 6.200 clienti – sparsi lungo tutto il territorio nazionale – che acquistano i prodotti dell’azienda di Castelletto Stura (CN) per rivendere la famosissima cioccolata del brand, apprezzata in tutto il mondo. Con l’avvento del Covid-19 molti di questi si sono ritrovati in una situazione di improvvisa difficoltà senza conoscere nemmeno gli strumenti a disposizione per gestire la delicata situazione economica. Così Venchi decide di affrontare la questione con Intesa Sanpaolo, banca con cui vive da anni un lungo percorso di conoscenza, collaborazione e fiducia. L’accordo si pone l’obiettivo di sostenere le piccole e medie imprese che, grazie al valore del capo filiera Venchi, potranno avere una sorta di canale privilegiato di comunicazione con la banca che permette un migliore accesso al credito, finanziamenti in tempi rapidi, velocità nel ricorso alla liquidità necessaria e condizioni migliorative.

Firmato l’accordo, Venchi ha comunicato a tutti i suoi clienti la creazione di questo utile strumento e, per garantire anche una corretta informazione circa le diverse possibilità a disposizione, l’impresa si è organizzata per creare una landing page e formare i rivenditori su come massimizzare le risorse a disposizione e reagire alla crisi dovuta alla pandemia. Il cliente può poi avviare un contatto diretto con Intesa Sanpaolo, che da parte sua ha intanto creato un “nucleo” ad hoc per diramare le varie richieste nelle diverse filiali territoriali.

Il successo dell’iniziativa non si è fatto attendere e attualmente conta l’erogazione di finanziamenti per oltre 60 milioni di euro verso 420 clienti del brand. In poco tempo Venchi ha riscontrato reazioni molto positive dai rivenditori, che hanno voluto

dimostrare apprezzamento verso uno strumento creato apposta per loro. Uno strumento che nasce grazie ad un dialogo continuo e duraturo tra l'azienda e la banca, che nel tempo si sono dimostrati interlocutori credibili l'uno per l'altro, creando un rapporto di fiducia maturato negli anni, non unicamente nell'esigenza. Solo così si è potuto intervenire tempestivamente per creare condizioni positive senza subire i mutamenti di scenario. Una relazione che con questo accordo ha portato un aumento di valore a tutte le parti coinvolte: i clienti che hanno ricevuto uno strumento per combattere la crisi, la banca che ha ampliato il suo business, e Venchi che ha sostenuto la sua filiera. Senza considerare la ricaduta positiva su tutto il Sistema Paese, grazie a imprese più stabili e competitive.

Un contributo significativo da parte di un ambasciatore del made in Italy nel mondo, che con i suoi prodotti diffonde la qualità italiana attraverso 350 ricette di cioccolato e 90 gusti di gelato, presenti in più di 70 Paesi.

o.	Premessa	6
1.	Coesione è Competizione. Un'economia più a misura d'uomo	16
1.1	Organizzazioni sempre più aperte e relazionali	19
2.	Imprese coesive e nuova grammatica del valore	28
2.1	Da spazi a luoghi	29
2.2	Da lineare a circolare	31
2.3	Dal valore economico all'economia del valore	33
2.4	Da addetto ad associato	35
2.5	Da fornitore a partner	37
2.6	Da close a open innovation	42
2.7	Da consumatore a prosumer	44
2.8	Imprese coesive	46
3	Imprese coesive in numeri	50
3.1	Imprese coesive e performance	52
3.1.1	Bilanciamento di genere	72
3.2	Imprese coesive e territori	74
4	Coesione e imprese nella percezione della cittadinanza	90
5	Storie	110
5.1	Cantina Arnaldo Caprai	112
5.2	Chiesi Farmaceutici	114
5.3	Coop Lombardia	116
5.4	E.R. Web	118
5.5	Edinova	120
5.6	Enel	122
5.7	Falck Renewables	124
5.8	Honda Italia	126
5.9	Ima	128
5.10	Lago	130
5.11	Loccioni	132
5.12	Noberasco	134
5.13	Venchi	136

FINITO DI STAMPARE NEL MESE DI
giugno 2021

PRESSO
Copygraph sas — Roma

Symbola
Fondazione per le qualità italiane

Via Lazio 20 C
00187 — Roma
tel +39 06 4543 0941
fax +39 06 4543 0944
www.symbola.net

Gruppo Intesa Sanpaolo

Piazza San Carlo 156
10121 — Torino
tel +39 011 555 1
www.gruppo.intesasanpaolo.com

Unioncamere
Camere di commercio d'Italia

Piazza Sallustio 21
00187 — Roma
tel +39 06 470 41
fax +39 06 470 4240
www.unioncamere.gov.it

ISBN 978-88-99265-92-2