

Nei segnali di ripresa c'è già l'Italia del futuro ma i divari territoriali potrebbero ampliarsi

Microcosmi. L'evoluzione raccontata dal Rapporto **Symbola** evidenzia un'area positiva che fatica ad allargarsi oltre i confini dei contesti più strutturati: le piattaforme di Lombardia, Emilia-Romagna e Nord-Est

Aldo Bonomi

Giunto ormai alla maturità della sua quarta edizione biennale, il rapporto "Coesione è competizione" curato dalla Fondazione **Symbola** non può più definitivamente essere considerato come un rapporto di minoranza nel suo rappresentare un'Italia del patriottismo dolce che ce la faceva grazie a se stessa contrapposta alla rappresentazione dell'Italietta inadatta e incapace di affrontare, in quanto corpo sociale, le sfide della modernità. Ricordo che all'inizio di questo itinerario l'accento del titolo cadeva giustamente sull'allora termine misconosciuto di "coesione".

L'analisi e la casistica di impresa presentata delineavano allora timidamente, in un paese battuto dalle crisi Lehman Brothers e del debito pubblico, e perciò chiamato a incorporare a forza il vaccino dell'austerità, una via di uscita ripartendo dalla propria anima di capitalismo territoriale.

Era un'operazione preziosa di coscientizzazione collettiva che consisteva nel riconoscere il valore della coesione quale ingrediente fondamentale e distintivo del nostro modo di fare impresa radicata nel capitale sociale dei territori. Invito importante, dal momento che ancora prevaleva, nella retorica più che nei fatti, una rappresentazione del capitalismo italiano destinato alla definitiva marginalità nei nuovi scenari dell'economia-mondo.

Viceversa, le diverse edizioni del rapporto hanno continuato a scavare nei territori per continuare ad alimentare una visione di futuro, mettendo in luce processi e pratiche imprenditoriali attraversate da un vita-

lismo riflessivo capace di ritagliarsi spazi importanti anche grazie alla leva della coesione. Addirittura, leggendo quest'ultimo rapporto, pare quasi di poter ribaltare il titolo in "Competizione è coesione", nel senso che la capacità di competere e il valore economico, non si costruiscono più prevalentemente all'interno delle mura della fabbrica, bensì al di fuori,

negli "ecosistemi", nelle "reti dei saperi", nelle "infrastrutture sociali", nel "governo di relazioni complesse", nelle comunità epistemiche.

Tutto vero. È quello che nel mio linguaggio ho denominato piattaforme territoriali, evoluzione dei "vecchi" distretti produttivi che entrano in connessione virtuosa con l'economia della conoscenza in rete a base urbana. È il capitalismo intermedio imperniato sul segmento delle medie imprese che organizzano filiere, funzioni territoriali, reti produttive e welfare aziendale.

Non a caso, come evidenziano i numeri di Unioncamere, le imprese coesive, pari al 37% del totale delle imprese comprese nella classe 5-499 addetti, crescono proporzionalmente al numero di addetti per arrivare al 71% tra quelle della classe 250-499 addetti. Si stimano quindi in poco meno di 50mila le imprese di questo tipo, che sembrano avere resistito meglio alla fase acuta della pandemia e che prevedono una risalita più rapida. Ma non solo questione di Pil.

Il rapporto insiste molto sul tema della governance degli ecosistemi territoriali e in generale sul venire avanti di comunità complesse, quelle che io ho chiamato geo-comunità, che ambiscono a tenere assieme organizzazione funzionale dei territori, ricerca di un "senso comune" introno al tema della conversione ecologica e attenzione alle con-

dizioni di riproducibilità sociale delle fonti del valore.

Una specie di scambio simbiotico tra un'ampia tipologia di attori organizzati che nel loro interagire continuo abilitato dal digitale generano valore "superadditivo".

Lasciando in questa sede sullo sfondo le possibili letture che rovesciano questa tendenza alla socializzazione dell'impresa in quella meno attraente dell'iper-industrializzazione del sociale, è tuttavia opportuno segnalare un aspetto critico sul quale occorre continuare a lavorare.

Se è vero che coesività e territorio sono termini strettamente legati, ciò costituisce anche un limite da non sottovalutare, nella misura in cui l'evoluzione raccontata dal rapporto evidenzia una mappa territoriale che fatica ad allargarsi con decisione oltre i confini dei contesti tradizionalmente più strutturati (le piattaforme della Lombardia, del Nord Est, dell'Emilia-Romagna), segno che si tratta di un'evoluzione virtuosa, ma a suo modo generatrice di esclusione rispetto ad altre importanti aree del paese, ampliando così un iato già pericoloso.

Se dunque facciamo bene a insistere sul valore coesivo del territorio, non possiamo dimenticare le faglie generate da queste diverse tendenze territoriali.

È dunque possibile redistribuire capitale sociale a matrice territoriale? Vale anche qui il principio per cui la coesività non si esporta, così come non si esporta la democrazia?

Il modello di capitalismo di territorio italico che viene avanti in forma rinnovata è infine un patrimonio circoscritto ad alcune aree del paese, così come lo è stato anche in passato ai tempi delle terre della polpa e dell'osso? Mi paiono domande utili, che certo non suonano inedite agli amici di **Symbola**, tuttavia mi pare importante indicarle come contributo a nuove riflessioni sull'Italia che verrà.

bonomi@aaster.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE IMPRESE COESIVE

Comunità scientifica diffusa

Enel

Leader nelle rinnovabili

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 Inde-

pendent 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.

"Innovability" è il neologismo che nasce dall'unione dei termini "innovazione" e "sostenibilità". Inventato da Enel, racchiude i pilastri alla base della visione di futuro del Gruppo. L'azienda 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Valorizzare i richiedenti asilo

Caprai

Il re del Sagrantino

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 montefalchensi aumentando la produzione a livelli elevati. L'imprenditore umbro ha constatato come in questi tempi il lavoro rurale sia diventato meno concorrenziale con l'avvento del Reddito di cittadinanza-

za, 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 situazione, aggravata dalla pandemia, 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. La Caritas di Foligno segnala all'impresa i migranti interessati ad un impiego, 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 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 famiglia in Umbria, oppure trovare occupazione presso altre imprese in Italia o Europa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I fornitori diventano partner

Chiesi Farmaceutici

Il «Codice» di filiera

«**Q**uesto 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 le primissime righe del Codice di Interdipendenza, documento redatto da Chiesi Farmaceutici insieme

alle sue consociate e ai fornitori strategici. 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. L'impresa ha così iniziato una fase di dialogo con i partner e fornitori strategici, che costituiscono l'80% della spesa globale, così da definire insieme i parametri per superare le sfide. Gli articoli del Codice sono distinti in due sezioni per ogni area tematica: "requisiti obbligatori" e "azioni di miglioramento". Nonostante abbia ap-

pena soffiato la sua prima candela, il Codice di Interdipendenza sta già vivendo una prima revisione, con l'approfondimento di diverse aree tematiche che verranno dettagliate o introdotte ex novo tra cui diversità e inclusione, diritti umani, gestione sostenibile dei sub fornitori, filiera trasparente. Diversi i 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).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La rete che innova l'edilizia

Edinnova

La ricerca condivisa

Edinnova è una rete per l'innovazione della filiera dell'edilizia promossa da Confindustria Bergamo e Ance Bergamo e supportata da RetImpresa. Nata a luglio 2020, 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 per-

corso di crescita condiviso per realizzare manufatti smart e sostenibili. Edinnova non ha limiti territoriali e abbraccia 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 composto da università e incubatori di start-up che dialoga con le realtà della rete, individuando le aree tecnologiche di maggiore interesse e ha il compito di intercettare le sfide più urgenti, con particolare attenzione a sostenibilità e digitale, toccando temi come econo-

mia circolare, rigenerazione urbana, e advanced manufacturing. Attualmente sono 8 le imprese che costituiscono Edinnova: alle 5 che hanno fondato la rete (Pesenti, Lombarda, Sangalli, Taramelli e Marlegno, il cui Ad è alla presidenza della rete) si uniscono Glass To Power, Genio e Somain Italia. 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Impianti rinnovabili di comunità

Falck Renewables

Sviluppo integrato

Falck Renewables, con sede centrale a Sesto San Giovanni (Milano), è uno dei principali player nelle energie rinnovabili. Il gruppo opera oggi insieme ai territori, in ottica sostenibile, potenziando la supply chain locale e riunendo i cittadini in cooperative per costruire con loro un futuro migliore per la comunità. Proprio sul coinvolgimento delle comunità locali legate ai territori su cui insi-

stano gli impianti, Falck Renewables ha l'obiettivo di aumentare il tasso di asset con un livello significativo di *community engagement*, che attualmente pesa il 45% del valore. 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: 2.519 GWh di energia prodotta da eolico e solare, ricavi pari a 384 milioni di euro, oltre 550 dipendenti, 32 comunità locali che beneficiano di benefit scheme e 168 progetti comunitari supportati nello scorso anno. Per creare una re-

lazione 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 oltre al finanziamento cooperativo locale e alla partecipazione dei cittadini alla proprietà dell'impianto rinnovabile, attraverso gruppi di abitanti costituitisi, con l'aiuto del gruppo, in soggetti collettivi dedicati allo sviluppo del territorio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Competizione è coesione. La capacità di competere e il valore economico, non si costruiscono più all'interno della fabbrica, bensì al di fuori, negli "ecosistemi", nelle "reti dei saperi", nelle "infrastrutture sociali", nel "governo di relazioni complesse"

Le aspettative degli italiani

Soggetti verso i quali le aziende hanno maggior responsabilità e a cui dovrebbero prestare attenzione. *Dati in %*

| | |
|---|----|
| Ambiente | 52 |
| Consumatori/clienti/utenti | 51 |
| Dipendenti | 48 |
| Cittadini, popolazione dei territori dove operano | 41 |
| Nuove generazioni | 21 |
| Mondo della scuola/università | 17 |
| Banche/istituti finanziari | 17 |
| Fornitori | 13 |
| Azionisti/finanziatori | 11 |

L'intervista. Ermete Realacci
Presidente Fondazione **Symbola**

«Sono imprese cruciali per un nuovo sviluppo sul modello del Pnrr»

«**«** dilettanti giocano per divertirsi quando fa bel tempo. I professionisti giocano per vincere in mezzo alla tempesta». Il Presidente di Fondazione **Symbola Ermete Realacci** si affida a Frank Capra, regista nato a Palermo e naturalizzato americano, per spiegare la portata della transizione in atto. «La coesione e con essa le politiche della sostenibilità - dice - non solo sono valori morali ma premiano dal punto di vista economico. Non a caso sono diventati uno dei capisaldi del Next Generation Eu e del Green Deal nel bel mezzo della tempesta».

Qual è stato il ruolo della pandemia in questo processo?
La pandemia ha rafforzato l'elemento cooperativo e ha agito da acceleratore di questa tendenza. È la tempesta che ha fatto comprendere ancora una volta in modo chiaro che occorre ribaltare l'ottica tradizionale e focalizzarsi su un'economia a misura d'uomo, dove essere buoni conviene. Il 37% delle imprese coesive l'ha capito e questo deve essere il punto di partenza. Il nostro Rapporto mostra che in Italia ci sono campioni grandi e piccoli nei settori più disparati che hanno saputo cogliere le connessioni. 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". La forza delle imprese

coesive e proprio questa: sono in grado di rendere la relazione fattore produttivo e generare valore condiviso. Sono quindi più attrezzate a interpretare i cambiamenti in atto e ad affrontare quelli futuri. Non a caso grazie a queste caratteristiche si sono dimostrate più resilienti nel periodo di crisi. Non si è trattato di una scoperta ma di una riscoperta, perché questi tratti distintivi hanno un imprinting antico e fanno parte del Dna italiano, solo che spesso ce ne dimentichiamo. E proprio le imprese possono giocare un ruolo di primo piano per creare le basi per un nuovo modello di sviluppo.

In che modo?

Nel Rapporto ci sono alcuni dati molto interessanti sulla percezione delle imprese coesive da parte della cittadinanza, frutto di un'indagine ad hoc realizzata da Ipsos. Più dell'80% dei cittadini interpellati ritiene che il loro ruolo nel cambiamento del modello di sviluppo sia importante. In particolare per il 38% è molto importante. Agli occhi della popolazione il comportamento coesivo e sostenibile delle imprese si concretizza con la garanzia di pari opportunità per tutti, nell'attenzione all'ambiente, nel supporto all'occupazione, nell'attenzione alla legalità e nel rispetto delle leggi. Non vanno però dimenticati anche altri elementi, come il focus sui lavoratori attraverso politiche per la conciliazione famiglia-lavoro e la vicinanza alle comunità di

riferimento tramite azioni concrete. Queste dimensioni riguardano la relazionalità con una molteplicità di soggetti e mostrano ancora una volta che l'impresa è inserita in un tessuto sociale con il quale deve necessariamente confrontarsi. Più il confronto è ricercato, strutturato, costruttivo, più il contributo a un modello di sviluppo equo può essere realizzato.

Quale sarà l'evoluzione delle imprese coesive in futuro?

Le connessioni avranno un ruolo sempre più centrale: le imprese faranno sempre più gioco di squadra in vari ambiti, che siano i distretti - vero e proprio fiore all'occhiello italiano - le filiere produttive, gli hub, le piattaforme. Questa tendenza a fare rete sarà sempre più trainata dalla spinta dell'innovazione tecnologica e della transizione verde.

Come si può ampliare ulteriormente la platea delle imprese coesive?

Da una parte occorre rafforzare la loro consapevolezza, aiutandole a riconoscere la frontiera e le loro potenzialità inesprese, dall'altra servono politiche coerenti con questa svolta. La Commissione Ue sarà molto attenta nel monitoraggio dei passi compiuti. Il Recovery Plan indica la strada da seguire, ma il rischio è non saper cogliere questa opportunità. La partita oggi è proprio questa e se non si accetta la sfida si perde la rotta.

— **C.Bu.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

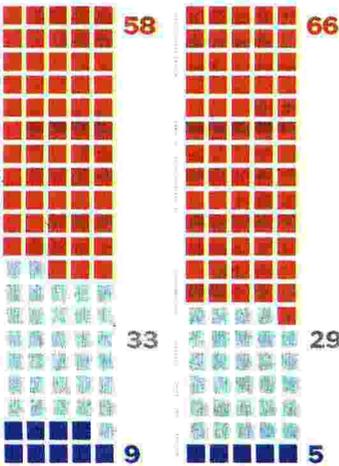
L'impatto sul business

Andamento del fatturato. Quote % di imprese

■ AUMENTATO ■ STAZIONARIO ■ DIMINUIZIONE

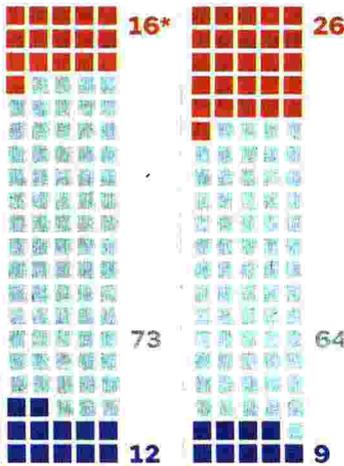
2020 SU 2019

COESIVE NON COESIVE



2021 SU 2020 (aspettativa)

COESIVE NON COESIVE



ERMETE REALACCI
Presidente di
Fondazione
Symbola

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



La coesione e l'inclusione migliorano la competitività

Il Rapporto Symbola-Unioncamere. Le imprese che hanno una strategia basata sulle relazioni sono più resilienti, innovative, aperte ai giovani e agli equilibri di genere con benefici per tutta la filiera

Chiara Bussi

La metafora più calzante, soprattutto nell'estate degli Europei, è quella con il mondo calcistico. «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» si legge nel Rapporto biennale "Coesione è competizione" promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere. Sempre più imprese con meno di 500 dipendenti l'hanno capito: erano il 32% nella precedente rilevazione e oggi sono il 37% (circa 49 mila) quelle che hanno fatto della relazione il proprio tratto distintivo. Sono le aziende coesive, che hanno scelto di giocare in team attraverso una profonda tra-

se i ricavi aumenteranno contro il 9% di quelle "tradizionali". Le imprese che puntano sulla relazione hanno anche una maggiore apertura verso i mercati esteri (58% contro 39%) e sono più attive in termini di investimenti: il 39% ha scommesso sul green (contro il 19%) e più di una su quattro (26% rispetto al 12%) nel biennio 2021-2023 si concentrerà su processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e ambientale. Si sono inoltre focalizzate sul miglioramento di prodotti e servizi (58 contro 46%). E sono anche più innovative: il 28% di esse (contro l'11% delle non coesive) ha adottato o sta pianificando di adottare misure legate al piano Transizione 4.0. Possiedono inoltre una maggiore capacità di rapportarsi al mondo della cultura attraverso donazioni, sponsorizzazioni o partnership. Il 26% intraprende queste iniziative (contro l'11%).

Sono anche più giovani: il 14% di esse è guidata da un under 35, mentre nelle tradizionali si fermano al 9. E coesione va a braccetto con un migliore bilanciamento di genere. Tanto che dove si registra una maggiore presenza di donne nella proprietà o nel management il tasso di crescita degli ultimi 5 anni è stato più del doppio di quella maschile (7,2 contro 3,5 per cento). Ma è soprattutto il mix di genere a garantire una maggiore capacità di recupero rispetto ai livelli pre-Covid.

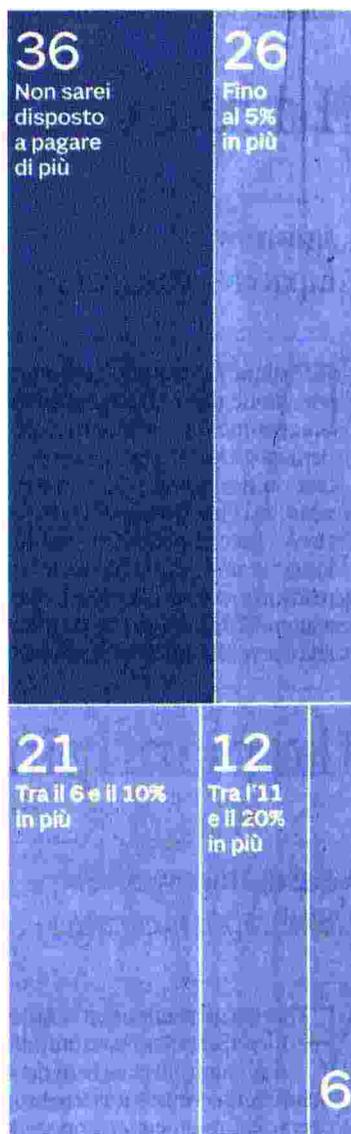
Valore condiviso

«La pandemia - sottolinea il direttore di Fondazione Symbola Domenico Sturabotti - ha reso ancora più evidente il valore della coesione per affrontare le sfide che abbiamo di fronte e costruire un'economia più a misura d'uomo». I ripetuti black out delle catene del valore asiatiche e le guerre commerciali tra Usa e Cina «hanno fatto riscoprire la prossimità con i territori di origine e rivalutato i rapporti fiduciari con la comunità, dove si crea un valore condiviso». Gli spazi diven-

Il prezzo della qualità

Quanto gli italiani sono disposti a riconoscere un prezzo più alto per i prodotti delle imprese coesive.

Dati in %



Fonte: Tutti i grafici del dossier sono tratti dal Rapporto "Coesione è competizione" promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo e Unioncamere

Nel 2021 il 12% delle imprese che ha forti rapporti con la comunità crescerà (il 9% delle tradizionali)

sformazione delle loro strategia. Un cambio di gioco che premia, in termini di risultati economici ma anche nel rapporto con i fornitori, la clientela e la società nel suo insieme.

L'identikit

Quante sono, dove sono e qual è il filo rosso che lega le imprese coesive? La loro quota aumenta di pari passo alle dimensioni. Si va dal 29% tra le microimprese fino a 9 addetti al 71% tra quelle più grandi. Sette su dieci sono localizzate al Nord. In testa ci sono Lombardia (26,3%), Veneto (13,6%) ed Emilia-Romagna (13,4 per cento).

Il primo dei loro segni particolari è la resilienza. Chi ha puntato sulla coesione ha resistito meglio agli scossoni della pandemia: nel 2020 il 58% di esse ha registrato un fatturato in calo contro il 66% di quelle non coesive. Anche le prospettive sono favorevoli e quest'anno per il 12% di es-

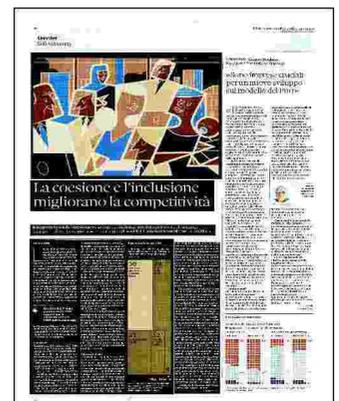
tano luoghi di relazione: si inverte il trend della delocalizzazione e si investe sui territori portatori di know how attraverso un gioco di squadra sotto forma di distretti, reti di impresa, ecosistemi di innovazione, ma anche hub (fisici e virtuali) o piattaforme. A favorire nuove relazioni è anche la transizione ecologica che porta a un nuovo modello di organizzazione basato su produzione e consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili o su materiali recuperati dai processi di riciclo. L'economia si trasforma da lineare a circolare. L'altra grande spinta proviene dal digitale.

Il baricentro si sposta dal valore economico all'economia del valore,

che premia anche nei rapporti con il mondo del credito. E nuovo è anche il rapporto con i dipendenti. «Questo – spiega Sturabotti – implica il superamento dell'organizzazione basata sulla rigida divisione e specializzazione tra chi dirige e chi esegue». L'impresa diventa una comunità, dove l'addetto è un codicesore / associato con maggiore capacità espressiva. Cambia anche la relazione con i fornitori che diventano partner, con effetti positivi sul valore di tutta la filiera. L'apertura all'esterno contagia l'innovazione che esce dal perimetro aziendale e cerca alleanze con il mondo della ricerca e dell'università. An-

che il consumatore cambia pelle. Ora è "prosumer", in grado di orientare scelte e produzione. Le imprese coesive sono dunque il motore per l'altra grande sfida: la sostenibilità. Come dimostra un'indagine Ipsos per Fondazione Symbola il 64% degli intervistati è disposto a pagare in media il 10% in più per i prodotti di un'impresa che punta a uno sviluppo basato sulla coesione sociale. «L'auspicio – conclude Sturabotti – è che sempre più aziende scelgano la strada della coesione all'interno della propria strategia per valorizzare l'energia delle relazioni e garantire un contesto più favorevole in cui prosperare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Tolleranza, talento e tecnologie digitali le chiavi per il rilancio di imprese e territori

Le prospettive. Il Rapporto **Symbola** evidenzia la specificità italiana: la capacità delle imprese di unire una comunità allargata favorendo integrazione e senso di appartenenza e facendo propri punti di vista diversi

Stefano Micelli

Il successo delle imprese coesive, descritto nell'ultimo quaderno di **Symbola**, è una buona notizia. In un mondo presidiato da imprese-piattaforma spesso distratte rispetto ai contesti locali, il modello di sviluppo del nostro paese fa emergere una risposta originale rispetto alla concorrenza internazionale. Propone un'impresa responsabile sul fronte dell'ambiente, delle filiere, dei territori. Se si considera il tema del lavoro le differenze saltano all'occhio.

Mentre la stampa internazionale ci segnala che il colosso Amazon, cresciuto in modo significativo nell'anno della pandemia, punta su una rotazione accelerata dei lavoratori favorendo la loro uscita dopo solo qualche anno di attività, i dati della ricerca di **Symbola** segnalano come le imprese più dinamiche della nostra economia puntano su stabilità e investimento sul capitale umano. In un contesto di difficoltà come quello attuale, insomma, è possibile contare su punti di riferimento credibili che contribuiscono a garantire crescita e stabilità al paese nel suo complesso.

Tutto questo è sufficiente per guardare con fiducia al futuro? Per rispondere alla domanda è necessario riflettere non solo sul tema della coesione, la capacità delle imprese di tenere insieme una comunità allargata favorendo integrazione e senso di appartenenza, ma anche su quello dell'inclusione, ovvero la capacità delle imprese di fare propri punti di vista e interessi di soggetti diversi. Gli estensori del rapporto **Symbola**, è importante sottolinearlo, sovrap-

pongono i due temi. La Cantina Arnaldo Caprai, citata nel rapporto, accoglie nelle sue vigne i richiedenti asilo che si rivolgono alla Caritas: Caprai è fattore di inclusione economica e sociale oltre che di coesione.

Il problema, però, merita un approfondimento e una trattazione più esplicita. Questo perché le nostre imprese hanno di fronte a sé grandi sfide tecnologiche (il digitale e la sostenibilità) e grandi scommesse sociali (in primis il declino demografico del nostro paese e l'aumentare degli squilibri fra territori). Entrambe le sfide richiedono competenze oggi difficili da reperire all'interno delle organizzazioni così come una rinnovata sensibilità rispetto al mondo che le circonda.

Una ventina di anni fa, Richard Florida aveva messo a punto una ricetta efficace per garantire la crescita. Il modello si focalizzava più sulla capacità di includere che su quella di rendere coesivi l'impresa e i territori. La tolleranza, che assieme a talento e tecnologia costituiva una delle tre T della sua formula di sviluppo, si focalizzava sulla capacità di assorbire diversità più che sulla capacità di renderla stabile e coesa.

La lezione offerta dalla Silicon Valley in questi anni ha messo in evidenza come l'inclusione e la tolleranza possono essere di grande utilità anche in assenza di coesione. Questo almeno fino a quando le imprese e i territori non subiscono un periodo di crisi. Proprio in questi mesi la vittoria politica di Biden ci ricorda che in momenti di difficoltà le politiche della coesione sono utili tanto quelle dell'inclusione.

L'Italia è di fronte a una sfida speculare. Ha a disposizione una serie consistente di medie imprese che hanno ereditato dall'esperienza dei distretti un'attenzione particolare alle persone e ai territori. La manifattura beneficia massimamente di questa coesione e di questa stabilità perché la qualità, in ambito manifatturiero, ha bisogno di processi di apprendimento basati su percorsi di prova ed errore che contribuiscono in modo incrementale alla costruzione di un sapere condiviso. Questo assetto oggi si confronta con scenari inediti. Sono proprio questi elementi di discontinuità a imporre un'attenzione particolare al tema dell'inclusione.

Come promuovere una cultura dell'ascolto in grado di favorire apertura e crescita delle imprese? Gli strumenti non mancano. Alcuni hanno già dimostrato la loro efficacia. Per aprirsi al digitale e alle opportunità offerte da Industria 4.0 alcune importanti aziende americane hanno messo in modo processi di "reverse mentoring" affiancando a manager apicali giovani neolaurati con il compito di stimolare la presa in carico di nuovi punti di vista prima di tutto sul versante delle nuove tecnologie.

Per riflettere sull'evoluzione dei consumi e degli stili di vita diverse imprese innovative hanno avviato un confronto serrato con il mondo dell'arte e della cultura per forzare punti di vista consolidati e aprirsi a mondi poco noti.

In generale, la coesione che non si apre al cambiamento può diventare fattore regressivo. Abbiamo bisogno di bilanciare in modo consapevole stabilità e integrazione con forme innovative di inclusione. La demografia del nostro paese così la nostra limitata capacità di attrarre capitali e talenti non giocano a nostro favore. Per questo il tema deve essere affrontato in modo esplicito, identificando una selezione di buone pratiche presenti nella piccola e nella grande impresa per arricchire e completare un ragionamento di grande attualità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE IMPRESE COESIVE

Relazione virtuosa con i fornitori

Ima
Meccanica e territorio

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 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 nu-

meri 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'azienda, 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 qua-

lità: IMA pur avendo impianti diffusi in tutto il mondo, non ha dunque rinunciato al suo carattere locale per affrontare il mercato globale. 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Valorizzare i collaboratori

Loccioni
Le persone al centro

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. Un know how che Loccioni accompagna ad una grande cura della persona, con particolare attenzione ai collaboratori e – attraverso loro – al cliente. "Dipendente" è una

parola vietata in Loccioni, sostituita da "collaboratore" o ancora meglio "intraprenditore" in un contesto in cui vige un'organizzazione fluida che propone un modello aziendale basato non sulla gerarchia ma sulla leadership. L'azienda 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. Il vivaio Loccioni attualmente conta 360 giovani, che hanno l'opportunità di crescere grazie alle competenze dei collaboratori più esperti dell'impresa. Loccioni ha dato vita anche

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, 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nuova vita per i prodotti italiani

Noberasco
Partnership solide

Fino al secondo dopoguerra le coltivazioni di arachidi costellavano il nostro Paese, sostituite nel tempo da altre più semplici e remunerative. 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: Coldiretti e Bonifiche Ferraresi. 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 Sis (Società Italiana Sementi, appartenente al gruppo Bonifiche Ferraresi) ha curato la parte agricola, seguendo 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 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, 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il design si allea con la comunità

Lago

Empatia e condivisione

In occasione della 48esima edizione del Salone del Mobile, 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 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 valori e co-progettare un nuovo senso, capace di migliorare la vita delle persone. L'azienda di Villa del Conte (Pd), è arrivata a questa 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. Il digitale rappresenta un altro elemento chiave per l'interazione con la comunità che a breve potrebbe essere protagonista di una nuova rivoluzione grazie ai tag NFC.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Liquidità più facile per la filiera

Venchi

L'alleanza con la banca

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 difficoltà e senza strumenti per gestire la delicata situazione economi-

ca. Così Venchi decide di affrontare la questione con Intesa Sanpaolo, banca con cui vive da anni un lungo percorso di collaborazione. L'accordo si pone l'obiettivo di sostenere le piccole e medie imprese che, grazie al valore del capo filiera Venchi, possono 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. Il successo dell'iniziativa non si è fatto attendere e attualmente conta l'erogazione di finan-

ziamenti per oltre 60 milioni di euro verso 420 clienti del brand.

La principale innovazione dell'accordo, che rientra nel "Programma Sviluppo Filiera", è che guarda "a valle" dei rivenditori dell'azienda, e non dunque ai processi che portano alla realizzazione del prodotto stesso. 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.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dossier Soft economy



Le grandi sfide. La formazione sarà decisiva per affrontare la fase di transizione digitale e la sostenibilità

Le regioni

Presenza di imprese coesive per regione. Dati in %

