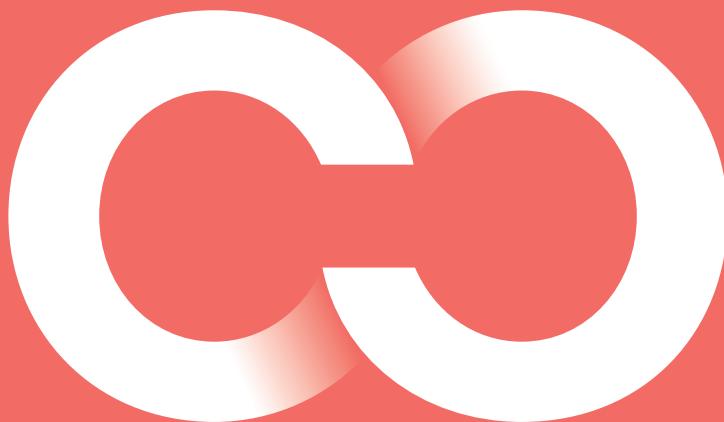


Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2023









Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2023

## COORDINAMENTO

**Giuseppe Tripoli** Segretario generale Unioncamere  
**Stefano Lucchini** Chief Institutional Affairs and External  
Communication Officer Intesa Sanpaolo  
**Domenico Sturabotti** Direttore Fondazione Symbola  
**Gaetano Fausto Esposito** Direttore generale Centro Studi delle Camere di  
Commercio Guglielmo Tagliacarne  
**Marco Frey** Presidente Comitato Scientifico Fondazione Symbola  
**Nando Pagnoncelli** Presidente Ipsos  
**Fabio Renzi** Segretario generale Fondazione Symbola  
**Alessandro Rinaldi** Direttore ricerche Centro Studi delle Camere di  
Commercio Guglielmo Tagliacarne  
**Paolo Venturi** Direttore AICCON

## GRUPPO DI LAVORO

**Luca Gallotti** Fondazione Symbola  
**Damiano Angotzi** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Andrea Baldazzini** Referente area welfare e terzo settore AICCON -  
Università di Bologna  
**Silvia Botto** Responsabile IMI CIB Strategies & Marketing Intesa  
Sanpaolo  
**Demetrio Cofone** Responsabile Professional and Industry Associations  
Intesa Sanpaolo  
**Alberta Della Bella** Ricercatrice Ipsos Public Affairs  
**Daniele Di Stefano** Fondazione Symbola  
**Matteo Fabiani** Responsabile Media and Associations Relations Intesa  
Sanpaolo  
**Chiara Ferrari** Service Line Leader Ipsos Public Affairs

**Marco Gentile** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Giacomo Giusti** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Fabrizio Guelpa** Responsabile Industry & Banking Research Intesa  
Sanpaolo  
**Alessandro Magini** Fondazione Symbola  
**Giovanna Mancini** Giornalista del Sole 24 Ore  
**Stefano Micelli** Università Ca' Foscari di Venezia  
**Daniela Ostidich** Founder e CEO Marketing & Trade  
**Marco Pini** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Silvia Petrone** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Anna Roscio** Responsabile Sales & Marketing Imprese Intesa Sanpaolo  
**Pierangelo Soldavini** Giornalista esperto di tecnologia e innovazione,  
Sole 24 Ore  
**Valentina Tecce** Professional and Industry Associations Intesa Sanpaolo  
**Stefania Vacca** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne

ISBN 978-88-99265-93-9

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 –  
Unioncamere – Intesa Sanpaolo, Coesione è competizione 2023.

## REALIZZATO DA

**SYMBOLA**  
Fondazione per le qualità italiane

**INTESA**  **SANPAOLO**



**UNIONCAMERE**

## IN COLLABORAZIONE CON

 **aiccon**  
cooperazione | non profit



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

**PREMESSA**

6

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

12

**2. IMPRESE COESIVE**

18

**3. IMPRESE COESIVE IN NUMERI**

48

**4. AGIRE PER LA COESIONE PREMIA L'IMPRESA  
ANCHE AGLI OCCHI DEI CITTADINI**

90

**5. STORIE**

104

## PREMESSA

*“Per uscire da questa crisi, dobbiamo recuperare la consapevolezza che come popolo abbiamo un destino comune.”*

Papa Francesco

*“Il mestiere più bello dell'uomo è quello di unire gli uomini.”*

Antoine de Saint-Exupéry

Per capire la forza dell'economia italiana è spesso utile guardare le imprese e la società più che affidarsi agli algoritmi delle agenzie di rating. Emilia-Romagna, siamo nei giorni dell'alluvione e delle migliaia di frane. Oltre 350 milioni di metri cubi d'acqua si riversano in poche ore su un territorio di 800 chilometri quadrati mettendo in ginocchio circa 100 comuni. Trentaseimila persone lasciano la propria casa. L'emergenza si sta spostando a Ravenna dove la grande massa d'acqua rischia di sommergere la città. Nella lotta contro il tempo, nel susseguirsi frenetico di tragedie – l'ultimo bilancio ci parla di 16 vittime – e grandi gesti di umanità, accade che la C.A.B. Ter.Ra., la cooperativa agricola più antica d'Italia, fondata nel 1888 da Nullo Bandini, in accordo con la

prefettura e la protezione civile decidono, per alleggerire la pressione dell'acqua sulla città, di tagliare l'argine del canale Magni e allagare oltre 200 ettari di terreni dei 70 soci della cooperativa. La comunità e la città di Ravenna sono salve.

Questo atto responsabile e generoso (nessun socio della cooperativa ha messo in discussione il sacrificio fatto), le altre centinaia di gesti solidali e le energie che stanno aiutando la comunità emiliana, confermano insieme ai numeri e alle storie di imprese raccontate nel rapporto *Coesione è Competizione*, promosso da Fondazione Symbola, Unioncamere e Intesa Sanpaolo in collaborazione con AICCON, IPSOS e Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, che la coesione è un motore straordinario per affrontare grandi crisi e le sfide che abbiamo avanti.

La coesione nelle imprese migliora il legame e il radicamento nelle comunità e nei territori, accresce il senso di appartenenza e soddisfazione di vita dei dipendenti (nel 2020 le erogazioni di welfare sulla base di contrattazione sindacale sono cresciute del 19,5%), il coinvolgimento e il dialogo con i clienti, rafforza 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), generando effetti positivi sulla competitività, come raccontano gli esempi di imprese coesive descritti nel quinto capitolo. Imprese che hanno aperto la ricerca oltre il

perimetro aziendale, collaborando con università, artisti, designer per accelerare l'innovazione o scoprire nuove applicazioni di materiali e prodotti. Imprese che insieme al terzo settore hanno rafforzato le proprie comunità, migliorando la conoscenza dei territori in cui operano e ingaggiando la società civile in progetti sociali o ambientali. Storie di imprese che hanno approfondito dialogo e ascolto con i propri clienti al punto da arrivare a co-produrre con loro, intercettando tendenze e bisogni della comunità, che diventa testimonial consapevole e portavoce dei valori dell'azienda. Imprese che hanno trovato nella banca il partner ideale per riorganizzare e rafforzare la propria filiera, migliorando le proprie performance, quelle dei fornitori e dell'ente di credito. Imprese che hanno aumentato il valore dell'azienda coinvolgendo i lavoratori negli obiettivi di business, o che hanno creato per loro un ambiente migliore dove convivono sviluppo professionale e bilanciamento con la vita privata, coltivando i propri talenti e acquisendone nuovi grazie alla cura e all'attenzione del personale. Imprese alleate con le istituzioni per potenziare i servizi locali ed essere più attrattive nell'ingaggiare professionisti, o per rendere più facile il loro insediamento nel territorio, co-investendo insieme in progettualità di interesse per la comunità. Imprese diventate più competitive alleandosi con altre imprese, che siano della filiera o addirittura competitor, per dare vita e ecosistemi di qualità, sostenibili e più resilienti oppure per scambiare materie prime e conoscenze aumentando insieme il fatturato. A queste

narrazioni si aggiunge un'infrastruttura territoriale rappresentata dalle micro e piccole imprese diffusa anche nei piccoli comuni (99,4% delle imprese) come racconta il rapporto Artigiani del Futuro<sup>1</sup>.

Storie che si traducono in dati come evidenzia il lavoro. Le imprese coesive, crescono a confronto con gli anni passati: la quota 2022 è pari al 43%, superiore a quella del 2020 (37%, anno certamente “anomalo” condizionato pesantemente dall'esplosione della pandemia) e a quella del 2018 (32%). La coesione cresce non solo come quota di imprese coinvolte (e di consistenza: +12,6%), ma anche per il numero di relazioni medie delle imprese, anch'esso in aumento: in sostanza crescono le imprese coesive nonostante si “alzi l'asticella” del livello medio delle relazioni. Dietro questo incremento di quota appare di particolare significato l'incremento di presenza di imprese coesive nelle micro imprese (1-9 addetti), il cui valore si è avvicinato alla media complessiva (39%).

Se la stagione pandemica aveva portato a un ruolo preponderante della relazionalità verso i dipendenti, con il ritorno a un *new normal* crescono le relazioni con altri soggetti: le altre imprese, le associazioni, le banche, il terzo settore, le istituzioni, la propria clientela.

Crescono le imprese coesive, ma non si riduce affatto la loro peculiare capacità di ottenere risultati migliori rispetto alle altre imprese. Ciò vale per le dinamiche di fatturato (per il 2023 sono il 55,3% le imprese

1 Fondazione Symbola, Confartigianato, Cna, Casartigiani – *Artigiani del futuro* – 2023

coesive che stimano aumenti di fatturato rispetto al 2022, contro il 42,3% delle altre), per l'occupazione (34,1% di indicazioni di incremento nel 2023 rispetto al 24,8% delle altre imprese) e per le esportazioni (42,7% contro 32,5%). E questi andamenti distintivi si confermano anche per le previsioni 2024 per i tre aggregati considerati.

Si conferma la propensione al green delle imprese coesive, tra le quali quasi due su tre hanno investito/investiranno in sostenibilità ambientale (62,1%, per le altre imprese il valore è 33,2%) e che nel 16,9% (altre imprese: 8,8%) hanno messo in atto attività di rendicontazione di sostenibilità (bilancio sociale, di sostenibilità, rating ESG, ecc.).

Anche dal punto di vista della transizione digitale, le imprese coesive nel 46,9% dei casi hanno adottato o stanno adottando tecnologie digitali nel periodo 2022-2024 (la quota è del 24,4% nelle altre imprese) e in tre casi su quattro hanno introdotto o stanno introducendo nello stesso periodo innovazioni (nelle altre imprese non si arriva alla metà del totale).

Le imprese coesive credono più delle altre nel nostro Paese: se guardiamo al *backshoring*, misurato attraverso la crescita della quota di fornitori italiani locali o extraregionali, questa nei prossimi tre anni riguarderà il 26,4% delle imprese coesive rispetto al 19,5% delle altre. Non solo, sempre restando al tema dei fornitori, l'alta qualità dei prodotti è ancor più che per le altre imprese il principale criterio di selezione degli stessi (83,8% contro 76,9%).

Anche dal punto di vista della distribuzione geografica si rilevano risultati positivi, all'insegna di una presenza maggiormente distribuita tra le regioni. Nel Mezzogiorno, in particolare, le imprese coesive sono cresciute tra il 2020 e il 2022 del 21,6%, vedendo salire la quota sul totale Italia da 14,5% a 15,7%.

Con i suoi numeri e le sue storie questo rapporto conferma, 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” e che la coesione è essenziale per costruire un'economia e una società più a misura d'uomo e per questo più capace di futuro.

**Ermete Realacci** Presidente Fondazione Symbola

**Gian Maria Gros-Pietro** Presidente Intesa Sanpaolo

**Andrea Prete** Presidente Unioncamere

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

14



## 1. Coesione è competizione. Un'economia più a misura d'uomo<sup>1</sup>

Non è possibile affrontare da soli le crisi e le grandi sfide che abbiamo davanti. Troppo spesso si è pensato che la gestione dei cambiamenti sociali ed economici fosse una responsabilità esclusiva della politica e del soggetto pubblico. Oggi siamo chiamati a una cooperazione collettiva di tutti gli attori: cittadini e comunità, imprese e terzo settore, mondo della ricerca e della formazione, banche e sistema finanziario, associazioni e istituzioni. La crisi ambientale, economica e sanitaria, le conseguenze dell'invasione Russa in Ucraina, l'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime, hanno dimostrato la necessità di risposte collettive.

Va in questa direzione l'Unione Europea, che ha individuato in sostenibilità, digitale e coesione/inclusione i tre asset per la ripresa, per costruire strategie di lungo periodo realizzabili solo attraverso la collaborazione di tutti i Paesi membri. Anche l'America di Biden ha legato l'erogazione di alcuni incentivi economici alle imprese capaci di avere maggiore coesione con i propri lavoratori.

In maniera analoga a livello nazionale si moltiplicano le iniziative che individuano nella coesione una modalità inedita per mettere in campo risposte dal carattere sempre più sistemico, come nel caso del Manifesto di Assisi<sup>2</sup> – promosso da Fondazione Symbola – che ha raccolto una comunità di oltre 4.000 esponenti di diversi mondi (economico, accademico, imprenditoriale, istituzionale, associazionistico, del terzo settore e cittadini) sull'urgenza di “un'economia a misura d'uomo”, o l'Alleanza Contro la Povertà<sup>3</sup> o ancora l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile<sup>4</sup>. Ciascuna di queste esperienze nasce per aggregare più attori di differente natura e realizzare azioni condivise verso uno scopo comune. Non sono reti collaborative abituali, ma vere e proprie “reti di scopo” la cui particolarità è mettere insieme soggetti differenti e allestire un tessuto di relazioni che abilita lo scambio virtuoso di conoscenze, buone pratiche e valori condivisi.

Come conferma il presente rapporto, sono cinque i principali driver della coesione, che spingono le imprese ad aggregarsi alla ricerca di un rinnovato legame con tutti gli altri attori che compongono il proprio ecosistema di riferimento. Questi driver sono: sostenibilità, innovazione, scarsità, imprevedibilità e riflessività.

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione verso la sostenibilità, che si configura sempre più come un fattore capace di spingere le aziende – e non solo – a mettersi insieme per essere più competitive, dando vita a fenomeni che stanno riorganizzando le filiere in ottica di circolarità. Inoltre la sostenibilità si è accreditata sempre più come leva per il business, dal momento che i consumatori considerano i prodotti sostenibili come di qualità e sono disposti anche a pagare un sovrapprezzo per sostenerli, come dimostrato dalle indagini presenti nei prossimi capitoli.

1 Contributo realizzato in collaborazione con Andrea Baldazzini, referente area Welfare e Terzo Settore AICCON – Università di Bologna.

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

3 <https://alleanzacontrolapoverta.it>

4 <https://asvis.it>

L'innovazione smette di essere una risposta “eccezionale” da parte delle aziende di fronte a eventi imprevisi o particolari difficoltà, divenendo invece la pratica quotidiana attraverso cui impostare la propria organizzazione e le modalità di produzione di valore. Inoltre, fare innovazione richiede sempre più una notevole apertura organizzativa e la capacità di collaborare con altre realtà per condividere risorse e conoscenze. L'approccio della cosiddetta innovazione aperta, o open innovation<sup>5</sup>, stimola maggiore coesione in quanto spinge i vari attori a costruire nuove modalità di collaborazione aumentando reciprocamente la propria solidità e capacità competitiva. Il fare innovazione in modo aperto e condiviso offre da un lato la possibilità di accelerare la ricerca e dall'altro di dare vita più rapidamente a nuovi prodotti e tecnologie. A questo proposito risulta iconico il caso dell'auto elettrica in cui il suo dover essere un veicolo connesso alla rete, ricaricabile, eccetera, postula una diversa forma di alleanza con chi ad esempio realizza la componentistica tecnologica o le infrastrutture di ricarica.

Con il concetto di “scarsità” invece si evidenziano due differenti fattori. Il primo è quello relativo alla scarsità di materia prima, che come anticipato innesca processi di profondo cambiamento nelle modalità di strutturazione delle filiere, da non leggere in maniera negativa. Basti pensare alle numerose esperienze di innovativi sistemi di recupero degli scarti attorno a cui sono nate nuove relazioni tra imprese, spesso con la complicità delle istituzioni, che hanno portato allo sviluppo di nuovi business e circuiti economici, se non addirittura distretti.

Il secondo riguarda la scarsità di manodopera, che presenta certamente diverse cause, a partire dal calo demografico. Particolarmente preoccupante è la mancanza sia di un numero sufficiente di nuovi giovani lavoratori, sia di giovani lavoratori in possesso delle competenze adeguate alle richieste delle imprese e del mercato, complice anche la transizione energetica che ha abilitato la nascita di nuovi lavori e competenze. Qui la scarsità si traduce anche in un mismatch tra competenze, lavoratori già inseriti e giovani, che frena le potenzialità produttive delle imprese. Ancora una volta, per rispondere a questo tipo di criticità l'unica strada è quella di riattivare un dialogo molto stretto tra mondo imprenditoriale, scuole e realtà che si occupano di formazione. Ciò permetterebbe inoltre alle imprese di risultare maggiormente attrattive per i giovani, offrendo loro percorsi professionali in linea con gli studi fatti e con le personali prospettive di carriera, rispondendo contemporaneamente al proprio bisogno di manodopera specializzata.

L'imprevedibilità rappresenta poi un fattore da tenere sempre in considerazione poiché non può essere eliminato, soprattutto nel contesto odierno dove la sfida principale nel fare impresa è proprio quella di riuscire a trasformare l'incertezza del futuro da elemento di paralisi a fonte di innovazione e sperimentazione. Se il rischio ha da sempre costituito una delle cifre distintive dell'essere imprenditori, oggi l'imprevedibilità ha raggiunto livelli tali che richiede modalità diverse di gestione. Non è un caso che durante la pandemia le imprese che hanno mostrato maggiore solidità e capacità reattiva siano state proprio quelle con forti relazioni sia all'interno tra i dipendenti, sia all'esterno con altre imprese, non profit, istituzioni e comunità. Da questo punto di vista la coesio-

<sup>5</sup> Chesbrough H., “Il futuro della open innovation: creare valore dall'innovazione aperta nell'era della tecnologia esponenziale”. Roma, Luiss University press, 2021.

ne diventa quindi un fattore che alimenta la resilienza dell'organizzazione e allo stesso tempo la inserisce in un contesto all'interno del quale diventa più facile il momento della ripartenza e della costruzione di nuove proposte di valore.

Infine la riflessività indica una nuova sensibilità nel riconoscere, da parte delle imprese, l'importanza strategica di avere un'attitudine all'ascolto, sia rispetto a come cambia il rapporto tra senso del lavoro e prospettive di vita nei propri dipendenti, sia rispetto a come cambiano il mercato, i bisogni delle comunità o i territori in cui si opera, spingendo così l'azienda a costruire legami con una pluralità di attori per acquisire "antenne" sempre più efficaci nel percepire i cambiamenti in atto e magari cogliere opportunità emergenti. Anche la capacità di lettura del contesto, tanto delle macro quanto delle micro dinamiche territoriali, rappresenta un elemento decisivo per le proprie strategie di business svolgibile solo insieme agli altri attori che abitano quei territori. E nel trasmettere conoscenza sui territori, il terzo settore spesso ha rappresentato e rappresenta un alleato fondamentale per le imprese.

Come dimostrato dalle prossime pagine, la coesione genera un vantaggio sia per gli altri soggetti coinvolti sia per l'impresa, traducibile in maggiore competitività. Abbracciare la coesione nelle proprie strategie aziendali porta a un rinnovato protagonismo dell'impresa, che la posiziona in una relazione di interdipendenza molto profonda con le proprie comunità di riferimento, rendendola capace di migliorare le performance economiche creando anche ricadute sociali positive, alimentando contemporaneamente competitività e coesione.

Non è un caso che durante la pandemia le imprese che hanno mostrato maggiore solidità e capacità reattiva siano state proprio quelle con forti relazioni sia all'interno tra i dipendenti, sia all'esterno con altre imprese, non profit, istituzioni e comunità.

Le imprese coesive sanno che solo insieme agli altri possono rendere circolari le proprie filiere, adattarsi ai cambiamenti, innovare, competere.

## **2. IMPRESE COESIVE**

20

**2.1 IMPRESE E CLIENTI**

22



**2.2 IMPRESE E LAVORATORI**

25



**2.3 IMPRESE E ALTRE IMPRESE**

29



**2.4 IMPRESE E FINANZA**

33



**2.5 IMPRESE E NON PROFIT**

38



**2.6 IMPRESE E RICERCA**

41



**2.7 IMPRESE E ISTITUZIONI**

44

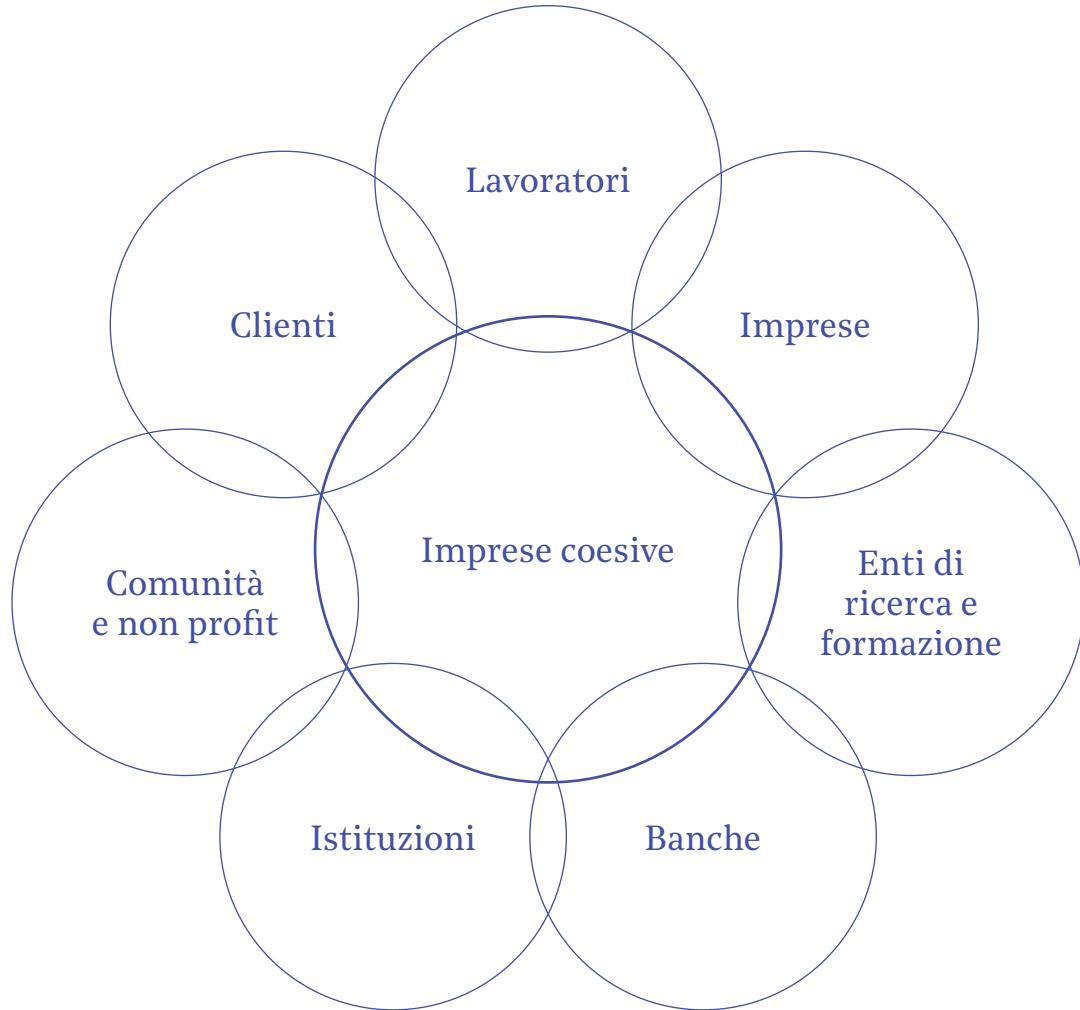
## 2. Imprese coesive

L'impresa coesiva è un'impresa che mette al centro del proprio modello di business le relazioni, riconoscendo il valore dell'interdipendenza con tutti i soggetti coinvolti e creando con loro valore sociale ed economico.

Le imprese coesive proprio attraverso le relazioni esterne (imprese, non profit, banche e finanza, mondo della ricerca e della formazione, istituzioni, clienti) e interne (lavoratori, proprietà, azionisti), aumentano le fonti di conoscenza, la qualità e la quantità di input sui cambiamenti in atto nella società, su nuove domande e segmenti di mercato, ricevendo stimoli per l'innovazione. Le imprese coesive riconoscono il valore del territorio, che ascoltano per rafforzare i legami e radicarsi, o mettere in valore i suoi asset anche per dare nuovi significati a prodotti e servizi offerti.

Le imprese coesive sanno che solo insieme agli altri possono rendere circolari le proprie filiere, adattarsi ai cambiamenti, innovare, competere.

## La rete delle relazioni delle imprese coesive



## 2.1 Imprese e clienti<sup>1</sup>

Oggi la coesione per le imprese non è solo una tendenza etica, ma un ingrediente fondamentale per essere più competitive generando più valore per i consumatori. In un nuovo contesto di verità e trasparenza le aziende sono spinte a relazionarsi maggiormente con i propri clienti, interessati a comprendere l'effettiva qualità della proposta, non solo legata al prodotto ma anche al comportamento complessivo dell'impresa rispetto ad ambiente, società, salute, territorio e comunità.

Un contesto diverso rispetto a quello tracciato nel 2021, dove la pandemia vedeva una coesione con forti connotati psicologici: la ricerca di solidarietà per sconfiggere la solitudine, il fare squadra per combattere l'emergenza. Adesso le imprese sono invece chiamate a comprendere i cambiamenti avvenuti nella quotidianità dei consumatori.

A partire dal cambiamento degli stili di lavoro: con la diffusione dello smart working il consumatore cambia modo di vivere, diventando padrone del contesto e attorniato dal "suo" mondo, una situazione di relativo "agio" in cui il rapporto tra prestazione e retribuzione assume caratteristiche totalmente diverse (il risultato deve essere assicurato all'azienda ma i modi e i tempi sono lasciati al lavoratore).

Inoltre la società è più chiusa, più diffidente, più avara negli sforzi del dare poiché dispone (in senso fisico e psicologico) di minori risorse: le difficoltà economiche e un contesto generalmente avverso portano ad una focalizzazione se non sulla propria sopravvivenza, sul proprio interesse. La finalità personale spesso prevale su quella collettiva, anche se le due cose dovrebbero quadrare, ma la necessità di ripensare alle nuove regole del futuro esiste e spinge il primato della collaborazione. Una collaborazione magari meno altruista e votata a fare scudo insieme di fronte alla crisi di due anni fa, ma anche più concreta nella ricerca della verità che porta il consumatore, come anticipato, a volere informazioni chiare di una qualità tangibile, non solo raccontata. Inoltre i consumatori hanno sperimentato l'evitabilità di consumo e acquisto: si consuma per scelta e per scelta si può decidere di non acquistare, o si possono aprire le porte ad alternative che sono quelle dell'auto-produzione o del ricorso a baratto o usato.

Tuttavia i consumatori – pur in una situazione in cui le risorse economiche delle famiglie sono sotto attacco – sono disposti a spendere di più per brand in cui credono e per prodotti che lo meritano. Questo fattore va letto in senso più ampio rispetto alla stretta decisione dell'acquisto o non acquisto: si tratta di una prospettiva, o meglio di un "sentire", che cambia la natura del rapporto tra chi produce e chi è il destinatario eletto di tale produzione.

Questi cambiamenti spingono oggi le imprese a ripensare su basi nuove le relazioni coi propri clienti, coinvolgendoli in maniera attiva nella produzione di valore. I primi clienti da ingaggiare sono proprio i collaboratori, che possono apportare idee di miglio-

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Daniela Ostidich - Founder e CEO Marketing & Trade.

ramento ed essere testimonial dell'azienda verso il pubblico più ampio. Nel mondo dello sport e degli hobby questo è vero da sempre (ricordiamoci ad esempio che Decathlon sceglie le sue risorse di reparto selezionando sportivi amatoriali di quello sport) ma colpisce che sempre più spesso manager si presentino su LinkedIn come ad esempio “bike enthusiast and CEO” (azienda Ducati). Questo è lo spirito di condivisione e creazione di comunità alla base della nuova costruzione di valore, dove il dipendente è coinvolto emotivamente nella promozione dei prodotti della sua azienda: appartenenza e passione.

Le imprese, capendo che tale atteggiamento si è trasferito ad esempio nelle scelte di consumo, nelle preferenze di brand, nella ricerca di una dimensione collettiva diversa, sempre più presidiano questa capacità dei consumatori di immaginare ciò di cui hanno bisogno, co-progettando soluzioni con loro. È l'evoluzione concreta dello slogan della pubblicità televisiva di una famosa banca “disegnata attorno ai clienti”. Questo – ancora una volta – è particolarmente vero in tutti quegli ambiti in cui la competenza del consumatore nasce in un contesto di passioni e hobby.

Sono molte le aziende produttrici di attrezzature sportive che attingono ad un bacino di idee, suggerimenti, competenze, sperimentazioni dai propri clienti, con un rapporto paritetico di collaborazione e miglioramento continuo, che va oltre il contributo passivo da ricerca di mercato, per approdare a forme di coprogettazione e sperimentazione congiunta. Il caso di Cinelli nelle biciclette o di Elite Fuoripista sono esempi eclatanti. In questo ultimo caso la bicicletta da allenamento domestico Fuoripista è stata pensata e disegnata a tre mani: azienda, sportivi professionisti e tutta la community di sportivi amatoriali clienti di Elite. Il risultato è un prodotto eccezionale per prestazioni, estetica, ingegnerizzazione – risultato merito della convergenza di sensibilità e competenze diverse nelle attività di coprogettazione, test e miglioramento.

Non solo sport. Anche in altri ambiti governati dalla passione si sperimentano casi simili. Ad esempio Thinkdog – che nasce come polo di competenze in ambito educativo cinofilo, quindi servizi ai proprietari di cani e corsi di formazione per nuovi educatori cinofili con corsi, masterclass, attestati, sito di collaboratori su tutto il territorio nazionale – affianca ora uno shop di cibo e accessori per cani nato dalla collaborazione di clienti e formatori, in un unicum di comunità in cui la distinzione degli uni e degli altri appare persino difficile.

Altro terreno di collaborazione è rappresentato dall'esperienza di acquisto raccontata e veicolata dai clienti. Lago – azienda di arredo di design – con il suo progetto Lago Design Network coinvolge una rete di persone e luoghi diffusi sul territorio (case di clienti, ristoranti, uffici, musei, alberghi...) che diventano i primi testimonial dell'esperienza dei prodotti dell'azienda. Ma i vantaggi ci sono anche per chi partecipa al network, in termini di rete di conoscenze e di business che in questo modo si viene a creare.

Per le aziende lavorare sulla coesione come vantaggio competitivo oggi vuol dire presidiare una comunità – geografica o virtuale. I prodotti a km zero e di filiera corta, le piccole produzioni artigianali ma fortemente radicate nella cultura dei territori di ap-

partenenza, il racconto di chi “sta dietro” la produzione (un esempio per tutti il successo di cuore della pizzeria PizzAut), il mondo del crowdfunding (oggi più selettivo ma ancora efficace): queste esperienze hanno sostituito e dovranno sostituire nel futuro il “wow effect” che ormai è nella naftalina insieme al consumismo bulimico. Non si tratta più di “far sognare” i clienti oltre le proprie possibilità, ma di raccontare il vero, di parlare della “reason why” della propria esistenza come azienda.

La coesione si fonda sulla convergenza di valori e di benefici comuni. Pensiamo, come esempio in questo caso, al recente spot televisivo di Coop intitolato “Insieme”: si parla di difesa del consumo, certo, ma all’interno di un mondo di condivisione di valori nel quale l’atto finale dell’acquisto è solo l’ultimo tassello di un modo di vivere il rapporto con i fornitori, con i dipendenti, con la tutela dell’ambiente. Si parla di scelta di una insegna di supermercato, certo, ma motivata da un canto corale che è anche vantaggio individuale.

Il senso unico, la passività o ineluttabilità del consumatore vanno così a perdersi e si entra in una dimensione in cui l’impresa può co-progettare con il cliente prodotti e servizi, sostenere il lancio di un prodotto o lo sviluppo di un’idea, testare prodotti in esclusiva e restituire feedback, diventando un vero testimonial, facendosi portavoce dei valori dell’impresa, che a sua volta diventa più competitiva e a prova di futuro.

## 2.2 Imprese e lavoratori

Molte imprese stanno rivalutando la relazione con i propri dipendenti spinti dalla consapevolezza che il lavoro non è solo un diritto, ma anche e soprattutto un bisogno identitario della persona. L'essere umano è un cercatore di senso/significato e il lavoro può essere la dimensione in cui sviluppare le proprie capacità, attraverso il valore economico che si crea, l'apprendimento continuo (formazione), la generazione di impatti sociali e ambientali positivi, la qualità delle relazioni con i colleghi<sup>1</sup>.

Diventa quindi necessaria una riorganizzazione interna per mettere a fuoco il valore dei dipendenti, accrescendo anche l'impresa. Lo vediamo in iniziative come lo "Statuto della persona" di Enel, protocollo che guarda alle esigenze degli individui prendendo in considerazione gli aspetti essenziali legati al lavoro e alla sua funzione sociale, come benessere, sicurezza, inclusività, tutela della dignità, work life balance, flessibilità e produttività tenendo conto del fattore umano. L'obiettivo è quello di raggiungere un ambiente lavorativo sano, sicuro, stimolante e partecipativo, che porti a una piena realizzazione della persona.

Questo implica il superamento dell'antica divisione tra chi dirige e chi esegue, tra chi è autorizzato a pensare e chi è addetto a mansioni routinarie<sup>2</sup>, in favore di modelli organizzativi evoluti basati su un'idea di management diffuso, che permettono di guardare l'impresa come una comunità, in un'ottica vicina alle visioni di Adriano Olivetti o agli studi di Henry Mintzberg<sup>3</sup>. Così l'impresa diventa più flessibile e rapida nell'attuare risposte efficaci di fronte a nuove sfide o criticità, come avvenuto durante la pandemia, perché più coesa in quanto tutti gli attori partecipano al superamento delle crisi.

Chi dirige un'azienda deve avere il coraggio di andare oltre i modelli verticali, fondati sulla forza e sulle imposizioni<sup>4</sup>, per contrapporre una cultura organizzativa di soddisfazione condivisa, mettendo alla base l'ascolto reale dei bisogni delle persone<sup>5</sup>. Passare da una leadership classica a una "communityship".

Accrescere la relazione significa anche sviluppare la capacità espressiva del lavoratore: in questo modo l'impresa valorizza quelle competenze interne non strettamente legate alla mansione lavorativa per accelerare cambiamenti o il sorgere di innovazioni nell'azienda. È il caso di Honda Italia, dove i lavoratori prendono il nome di "associati" e hanno la possibilità di proporre progetti per poi sviluppare i migliori con il supporto dell'azienda, che ottiene al suo interno una sorta di intelligenza diffusa. Ma anche Loccioni, che ha sostituito la parola "dipendenti" con "collaboratori" o ancora meglio "intraprenditori", crasi che sottolinea crescita professionale e spirito d'iniziativa delle persone: qui la struttura organizzativa prevede di coinvolgere, attorno ad un progetto, persone di età e know-how differenti, per espandere il sapere reciproco grazie a una continua contaminazione<sup>6</sup>. Si tratta di una relazione win-win dove il collaboratore cre-

- 1 Bechetti L., "La soddisfazione dei lavoratori migliora i risultati aziendali", *ilsole24ore.com*, 12 dicembre 2022. <https://www.ilsole24ore.com/art/la-soddisfazione-lavoratori-migliora-risultati-aziendali-AEPCWdNC>
- 2 Venturi P., "Il bisogno del lavoro", *tempi-ibridi.it*, 22 giugno 2018. <https://www.aicon.it/bisogno-del-lavoro/>
- 3 Mintzberg H., "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review*, Agosto 2009. <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>
- 4 Cantoni Mamiani V., "Leadership di cura". Milano, Vita e Pensiero - Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, 2021.
- 5 Rusconi G., "Non c'è una leadership possibile senza cura delle persone", *ilsole24ore.com*, 28 marzo 2022. <https://www.ilsole24ore.com/art/non-c-e-leadership-possibile-senza-cura-persone-AEzvsbHB>
- 6 Fondazione Symbola - Intesa Sanpaolo - Unioncamere, Coesione è competizione 2021. <https://www.symbola.net/ricerca/coesione-e-competizione-2021/>

sce come professionista e ha modo di fare carriera sia internamente che esternamente, mentre l'impresa sviluppa innovazioni e nuovo sapere.

La formazione ha un ruolo chiave nella relazione impresa-dipendenti, non solo per quanto riguarda la crescita lavorativa come visto nell'esempio di Loccioni, ma anche per migliorare la vita privata dei dipendenti, che influisce sulla produttività: non a caso Mutti ha scelto di inserire, all'interno del turno lavorativo, 40 ore di formazione legate alle life skill come empatia, gestione delle emozioni, autocoscienza o pensiero critico, destinate a dipendenti, manager e operatori di filiera<sup>7</sup>.

Ma in un mondo dove l'ascesa o il declino di interi settori (e conseguenti posti di lavoro) è sempre più frequente, formare significa anche riqualificare per competere. Basti pensare alla messa al bando dei motori a scoppio prevista per il prossimo decennio, che sposterà le competenze meccaniche dell'auto a combustione tradizionale verso altri settori legati alla mobilità elettrica come l'elettronica o il digitale<sup>8</sup>. Un esempio di questo tipo ce lo fornisce Intesa Sanpaolo, che ha avviato un importante programma di riqualificazione delle persone del gruppo, incentrato su innovazione tecnologica, analisi dati ed ESG, che porterà 8mila persone a ricoprire nuovi ruoli entro il 2025.

La stessa Intesa Sanpaolo ha attivato diverse iniziative per andare verso le necessità dei dipendenti, come gli accordi presi con gli assicurativi che permettono maggiore flessibilità nell'orario di lavoro, ad esempio 120 giorni all'anno di smart working senza limiti mensili o la possibilità di lavorare su 4 giorni per 9 ore, su base volontaria, a parità di retribuzione. Queste iniziative rientrano nell'ottica di risultare maggiormente attrattivi verso i giovani, migliorando le condizioni economiche, lo sviluppo professionale e la risposta alle esigenze delle persone che lavorano in Intesa<sup>9</sup>.

Anche il welfare è tra i protagonisti del rapporto tra l'impresa e i dipendenti, a patto che questo non sia un semplice riconoscimento di benefit, ma uno strumento per migliorare relazione e dialogo, con la consapevolezza che la soddisfazione dei lavoratori migliora anche i risultati aziendali. Una direzione in parte già presa dal nostro Paese, che vede la spesa per il welfare in aumento anche dopo la pandemia, raggiungendo nel 2022 i 615 miliardi di spesa complessiva<sup>10</sup>. Anche l'America di Biden sta dimostrando di credere nel welfare, tanto da legarlo ai requisiti per accedere ad alcuni fondi per l'innovazione<sup>11</sup>.

Il work life balance è un altro asset su cui stanno puntando le aziende per migliorare le performance andando incontro alle necessità dei lavoratori, intercettando e trattando i propri talenti. In Electrolux stanno sperimentando la trasformazione dei premi aziendali in tempo libero. In Zurich con il nuovo smart working cambia il conteggio delle ore lavorative: non più quotidiane ma settimanali, per permettere alle persone di distribuire e organizzare gli impegni. Proprio lo smart working è sempre più centrale nei contratti di lavoro, complice lo sviluppo del digitale. La statunitense Baker Hughes ha confermato lo smart working dopo aver misurato un aumento della produttività del 10% in più<sup>12</sup>.

7 Tucci C., "Dai manager agli operai Mutti porta in aula anche chi è nella filiera", Il Sole 24 Ore, 13 luglio 2022.

8 Becchetti L., "Come dare dignità al lavoro nell'economia globale", lavoce.info, 24 maggio 2022. <https://lavoce.info/archives/95130/come-dare-dignita-al-lavoro-nelleconomia-globale/>

9 Casadei C., "Settimana di 4 giorni e 120 giornate di smart working per gli assicurativi di Intesa Sanpaolo", ilsole24ore.com, 24 febbraio 2023. <https://www.ilsole24ore.com/art/settimana-4-giorni-e-120-giornate-smart-working-gli-assicurativi-intesa-sanpaolo-AEAYkDtC>

10 Casadei C., "Welfare Italia: netta frattura tra Nord e Centro-Sud", Il Sole 24 Ore, 15 dicembre 2022.

11 Dari A., "Il piano globale di Biden per i chip americani per computer punta sul welfare", ingenio-web.it, 1 marzo 2023. <https://www.ingenio-web.it/articoli/il-piano-globale-di-biden-per-i-chip-americani-per-computer-punta-sul-welfare/>

12 Casadei C., "Smart working, addio vecchia scrivania: le aziende ora puntano su formazione e tecnologia", ilsole24ore.com, 16 febbraio 2023.

Benefici tangibili e duraturi per l'azienda puntando su flessibilità e benessere del lavoratore: anche Enel va in questa direzione e propone ai dipendenti non solo un modello ibrido tra lavoro in ufficio e da remoto, ma ha deciso di mantenere anche dopo la pandemia il team di psicologi messo a disposizione in maniera gratuita e anonima alle persone che sentissero il bisogno di essere ascoltati e aiutati.

Importante anche il punto di vista di realtà come Bending Spoons, tra le prime aziende tech in Europa, che per attrarre collaboratori di talento, oltre ad applicare iniziative di formazione e flessibilità come quelle raccontate in questo capitolo, ha deciso di puntare anche sulla valorizzazione economica con paghe sopra la media rispetto al settore: l'impresa che ha realizzato e donato l'app Immuni per il tracciamento dei contagi individua nel welfare e nella coesione tra gli oltre 300 lavoratori, quasi tutti millenials, il segreto del suo successo<sup>13</sup>.

L'azionariato diffuso è un'occasione per coinvolgere i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi di business, consentendo al lavoratore spazi decisionali e maggiore informazione, rafforzando al contempo il legame con l'impresa e il senso d'appartenenza. Campari Group ha avviato una partecipazione azionaria diffusa per i suoi "camparisti", in Prysmian hanno coinvolto più di 25mila dipendenti, in particolare operai e impiegati, in un piano di remunerazione variabile e di profit sharing in azioni. Il ragionamento è semplice: migliorando le performance dell'impresa crescono le azioni, accrescendo l'investimento. Tali piani di azionariato spesso estendono l'emissione dei titoli sul lungo periodo, incentivando il lavoratore a rimanere più tempo con l'impresa per ricevere più azioni.

Per rafforzare il legame con i lavoratori, l'azienda può anche puntare sull'identificazione attraverso valori comuni. In tal senso il volontariato d'impresa, ovvero la partecipazione ad attività di volontariato durante l'orario lavorativo, risulta una risorsa in grado di generare un impatto sociale positivo grazie all'alleanza impresa-dipendente, migliorando la reputazione aziendale grazie al passaparola dei dipendenti, che spesso mostrano con orgoglio sui social il contributo apportato<sup>14</sup>.

L'impresa che vuole far emergere il talento dei propri lavoratori, aumentando anche la coesione tra loro, deve inoltre valorizzare le diversità. È fondamentale però prima "guardarsi dentro" e capire quali interventi fare per crescere. Da un lato il tema dell'empowerment femminile, dove bisogna andare nella direzione di realtà come Vector, che pur essendo una società di trasporti internazionali, settore che generalmente occupa uomini, vanta un personale composto maggiormente da donne (anche le manager donna sono di più rispetto agli uomini). Dall'altro le disabilità, dove l'impresa può, ascoltando e dialogando con le proprie persone, fornire a tutti gli strumenti necessari per superare barriere più o meno visibili. Oltre alla stessa Vector, risulta interessante l'esempio Tim, che insieme alla sua comunità di persone sorde, circa 50, ha costruito degli strumenti di inclusione per superare i limiti comunicativi nell'impresa. La valorizzazione riguarda anche i migranti: le imprese che riorganizzano le proprie dinamiche per essere più inclusive non solo generano ricadute positive su tutti i lavoratori, ma risultano an-

13 Salvemini S., "Bending Spoons – I <<californiani>> ora assumono", Corriere della Sera, 16 maggio 2022.

14 Dal Maso D., "Il volontariato che coinvolge i giovani nell'azienda", ilsole24ore.com, 3 aprile 2023. <https://www.ilsole24ore.com/art/il-volontariato-che-coinvolve-giovani-nell-azienda-AEXHRx4C>

che avvantaggiate nei percorsi di internazionalizzazione e nelle strategie commerciali, aumentando la propria competitività<sup>15</sup>.

Come visto dagli esempi riportati, l'impresa capace di creare un ambiente lavorativo sano e sicuro, stimolante e partecipativo, in cui il lavoratore può realizzarsi dal punto di vista individuale, economico e sociale, sentendosi orgogliosamente parte dell'azienda, è un'impresa che aumenta la produttività e la reputazione, migliora le performance e le strutture organizzative, guadagna un'intelligenza diffusa al suo interno e riesce ad essere più attrattiva verso i giovani e i talenti, generando vantaggi – anche economici – per l'impresa stessa e per l'ecosistema in cui è inserita.

<sup>15</sup> Deponti F., Melis V., Uccello S. (a cura di), "L'inclusione degli stranieri migliora organizzazione e competitività in azienda", *ilsole24ore.com*, 28 aprile 2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/l-inclusione-stranieri-migliora-organizzazione-e-competitivita-azienda-AE7r5yC>

## 2.3 Imprese e altre imprese<sup>1</sup>

Gli effetti sull'economia globale del Covid-19 e della guerra in Ucraina hanno accelerato la tendenza, già in atto tra le imprese, di promuovere esperienze di coesione e collaborazione finalizzate ad accorciare le filiere produttive, condividere competenze, tecnologie e obiettivi, dando vita a un sistema più integrato e competitivo.

La crisi delle catene di fornitura innescata dalla pandemia ha infatti reso evidente che gli eccessi della globalizzazione, tra cui l'offshoring, ovvero la produzione affidata a terzi in Paesi terzi, hanno reso vulnerabile il sistema delle imprese europee. Comprese quelle italiane, sebbene il nostro Paese abbia conservato un tessuto ricco di aziende familiari, radicate nel territorio, in cui i distretti e i riferimenti locali mantengono un ruolo fondamentale. Nonostante i distretti industriali rappresentino circa un terzo della produzione manifatturiera italiana e nonostante le imprese distrettuali siano caratterizzate da catene produttive corte, la carenza di materie prime e componentistica nel periodo post-Covid ha fortemente rallentato il sistema produttivo, rischiando in alcuni casi di far implodere interi settori.

La guerra in Ucraina, con la crisi energetica e la carenza di materie prime che ne sono conseguite, ha accentuato questo fenomeno, rendendo ancora più evidente come la dipendenza energetica e produttiva dall'estero rappresenti la principale incognita per il futuro di qualunque sistema o azienda.

In questo contesto, si è consolidata la tendenza delle imprese a mettersi in relazione tra loro, sia attraverso modelli codificati (come i Contratti di rete o i finanziamenti di filiera), sia attraverso iniziative di collaborazione spontanea nate negli ultimi anni. Un fenomeno di ricerca di un terreno comune di azione che non va confuso con la solidarietà o la mutua assistenza, ma rappresenta l'elaborazione di strategie condivise in grado di aumentare la solidità dei soggetti coinvolti. La fiducia è diventata un asset a tutti gli effetti e un fattore di competitività, come dimostrano i casi descritti di seguito.

L'osservazione del sistema produttivo italiano degli ultimi anni restituisce almeno due tipologie di esperienze collaborative. La prima è di tipo verticale, "top-down" nella fase dell'iniziativa, con le capofila che predispongono strumenti di collaborazione (industriali, finanziari o tecnologici) con i fornitori o con altre imprese del territorio, che diventano partner a tutti gli effetti. A questa tipologia appartiene, ad esempio, l'iniziativa lanciata dall'azienda umbra Brunello Cucinelli, che ha predisposto un progetto per finanziare gli abbellimenti dei luoghi di lavoro delle imprese del suo territorio, in linea con il suo Progetto per la Bellezza, che vede l'impresa come custode del borgo. Grazie a prestiti erogati da Bnl Paribas e garantiti da Cucinelli, le aziende che collaborano con il gruppo della moda di Solomeo possono chiedere fondi per migliorare l'estetica e la fruibilità degli ambienti lavorativi. Una seconda tipologia, di tipo orizzontale, punta a

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Giovanna Mancini - giornalista del Sole 24 Ore.

unire competenze differenti attorno a progetti condivisi, per la produzione di prodotti o l'erogazione di servizi all'interno di una stessa specializzazione industriale o uno stesso territorio. Per entrambe le tipologie, il coinvolgimento delle altre imprese riguarda sia gli aspetti produttivi (come know-how, competenze e tecnologie) sia a livello di obiettivi (elevare standard di sostenibilità, inclusività, ecc...).

Nella tipologia "verticale" rientrano due esperienze simili tra loro per la natura delle imprese promotrici: Eni e Leonardo, due multinazionali attive sui mercati globali e a controllo pubblico. Dopo aver testato l'efficacia dei basket bond per l'erogazione di credito alle piccole e medie imprese finalizzato agli investimenti in sostenibilità, Eni ha lanciato a marzo 2023 il programma di Sustainable Supply Chain Finance, che consente ai fornitori di accedere al pagamento anticipato delle fatture a patto di impegnarsi in un percorso di sviluppo sostenibile. Il risultato è stato il miglioramento nella gestione finanziaria e il raggiungimento degli obiettivi ESG da parte dei fornitori che, in questo modo, hanno a loro volta contribuito ad abbassare la carbon foot print della stessa Eni. Questo progetto (supportato finanziariamente da Crédit Agricole e Unicredit) esemplifica il valore di reciprocità della coesione all'interno di una filiera, per cui il prendersi cura delle imprese più piccole, da parte delle imprese capofila, non è solo una scelta etica, ma genera un vantaggio per le capofila stesse.

In modo analogo, Leonardo ha lanciato nel 2020 il progetto Leap (Leonardo Empowering Advanced Partnership) rivolto alle imprese fornitrici, allo scopo di gestire l'intera supply chain e aumentare performance operative e competitività dei propri fornitori. Nel 2021, il programma ha aggiunto anche target di sostenibilità che aumentano le performance ESG dei fornitori e quindi, come nel caso precedente, della stessa capofila. Nella prima fase del progetto hanno aderito 500 imprese fornitrici, su un totale di quattromila, ma il trend è in continua e veloce crescita, a testimonianza dei benefici che le PMI aderenti ne hanno tratto, sia nella reperibilità di materie prime e componenti, sia nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, che sempre più spesso sono elementi richiesti dalle banche per ammettere l'erogazione di credito agevolato, oppure dagli enti pubblici per l'assegnazione di gare d'appalto.

Molte esperienze di questo tipo sono state favorite negli ultimi anni da programmi di finanziamento pubblici e privati che inseriscono proprio la coesione come uno dei criteri determinanti per accedere ai fondi. È il caso dei più recenti bandi europei rivolti alle imprese, in diversi ambiti manifatturieri, ma anche dei Contratti di filiera promossi in Italia dal Ministero dell'Agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (Masaf) in collaborazione con Cassa depositi e prestiti. Anche alcuni istituti di credito, come Intesa Sanpaolo e Unicredit, hanno da tempo avviato programmi di sviluppo delle filiere che prevedono condizioni agevolate di finanziamento alle piccole e medie imprese che aderiscono a contratti stipulati con un capo-filiera, che si fa garante nei confronti dei propri fornitori.

Condivisione e salvaguardia delle competenze e dei saperi tradizionali di un territorio sono due fattori decisivi nella spinta a creare sistemi economici coesivi, che possia-

mo far rientrare nella seconda tipologia di relazione, quella orizzontale. In un mondo produttivo sempre più complesso e iper-specializzato, è impossibile per le piccole e medie imprese avere al proprio interno tutte le conoscenze e le tecnologie necessarie per restare competitive. Da qui la necessità di unire le forze per creare progetti o prodotti sempre all'avanguardia, ma anche la volontà di preservare i saperi del territorio che, nel caso di implosione di una filiera, rischierebbero di andare perduti, come è accaduto in molti distretti manifatturieri italiani in seguito alla crisi del 2008-2011.

Un esempio virtuoso è quello del distretto veneto delle giostre, nato alcuni anni fa dalla collaborazione tra un centinaio di piccole e piccolissime aziende che, proprio grazie alla condivisione di competenze e specializzazioni anche molto diverse tra loro, sono riuscite a restare competitive in un'industria del divertimento in continua evoluzione. Oggi il distretto fattura oltre 200 milioni di euro, di cui il 98% realizzato all'estero, e dà lavoro a più di 1.500 persone.

Nella relazione di tipo "orizzontale" rientrano anche le esperienze di due aziende marchigiane, Trackting e Concerie del Chienti. La fanese Trackting, originariamente attiva con il nome di Eikon nella geolocalizzazione delle flotte, ha convertito la sua attività nella produzione di tracciatori-antifurto per moto e biciclette di alta gamma, utilizzando solo componentistica fornita da produttori locali, che erano stati travolti dalla crisi del "made in Marche" nell'ultimo decennio. Oggi Trackting produce i propri tracciatori assieme ad aziende che sono state in passato fornitrici della Antonio Merloni e della tedesca Gt, produttrice degli impianti audio per auto ad alte performance. Questa esperienza ha dunque permesso di valorizzare il tessuto di competenze territoriali nell'ambito dell'elettronica, per realizzare un prodotto made in Italy competitivo in un settore dominato dalle imprese asiatiche.

Poco più a Sud, nel Maceratese, Conceria del Chienti (CTC) ha dato vita invece a una filiera della pelle a chilometro zero. Un accordo con gli allevatori di bovini del territorio, siglato a dicembre 2022, garantisce a CTC la fornitura di pelli di razza bianca marchigiana, da trasformare per poi essere venduta alle imprese di pelletteria e ai calzaturifici del distretto. Conceria del Chienti (salvata un anno fa dal fallimento grazie all'intervento di Invitalia e del club deal AVM Sustainability, che l'avevano rilevata dalla proprietà cinese) è controllata al 15% da una cooperativa di dipendenti. Il piano industriale triennale spingerà il fatturato da 2,5 a 23 milioni, porterà gli occupati da 21 a 54 e prevede tra gli obiettivi anche l'utilizzo delle tecnologie per migliorare l'impatto ambientale della conceria, aumentando così la sostenibilità dell'intera filiera. Anche in questo caso, la messa in relazione delle competenze radicate in un territorio ha consentito il salvataggio e il rilancio di una singola impresa, ma è destinato anche a migliorare la competitività della filiera.

La sostenibilità è diventata un fattore che porta le aziende ad entrare in relazione: l'elaborazione di progetti condivisi spesso nasce dalla necessità di migliorare e rendere più efficace l'utilizzo delle risorse in un'ottica di economia circolare in cui il nostro Paese (storicamente privo di materie prime) è leader in Europa. Negli ultimi anni abbiamo as-

sistito alla riorganizzazione delle filiere produttive, sia per la produzione di energia rinnovabile (che può portare anche alla costituzione di vere e proprie comunità energetiche locali con la partecipazione di tutti i soggetti del territorio), sia nell'ottica di condividere scarti e materiali (scarti di lavorazione di un'impresa che diventano materia prima seconda per un'altra impresa). Tra i tanti casi, ricordiamo quelle del distretto pratese dei tessuti, che vede la sua fioritura nel secondo dopoguerra e il suo rilancio negli ultimi due decenni a un sistema integrato di riciclo e la rigenerazione delle fibre, che vede coinvolte nelle varie fasi le imprese del distretto.

Oggi le esperienze collaborative fondate sulla ricerca di metodi produttivi sostenibili sono sempre più diffuse in tutto il Paese. Tra queste, il progetto promosso di recente da Riso Gallo, che ha lanciato un programma per incentivare le pratiche sostenibili dei propri fornitori e premia ogni anno le imprese più virtuose. Hanno aderito al progetto 155 aziende con sede in Piemonte e Lombardia, che si sono impegnate nell'applicazione degli standard di sostenibilità dell'agricoltura più diffusi a livello internazionale.

I profondi cambiamenti avvenuti negli ultimi tre anni hanno inoltre accelerato forme di collaborazione un tempo impensabili, tra aziende in precedenza competitor che si sono alleate fino a diventare partner all'interno di uno stesso sistema o addirittura di uno stesso gruppo, con l'obiettivo ad esempio di creare centrali di acquisto integrate, in grado di ottenere sul mercato prezzi competitivi sul fronte dell'energia o delle materie prime. È il caso di Glass Group, un progetto industriale nato nel 2009 per mettere insieme le principali aziende italiane nella produzione del vetro piano, che dopo la pandemia si è costituito in un gruppo vero e proprio e nel 2022 ha raggiunto i 160 milioni di euro di fatturato (+60% rispetto al 2021), con 22 aziende socie. I partner hanno programmato e gestito in maniera coordinata le forniture, aiutandosi reciprocamente nei momenti di criticità, attraverso scambi di materie prime e componenti quando qualche socio si trovava ad avere maggiore disponibilità e altri erano invece in sofferenza.

Gli esempi trattati testimoniano alcuni tra i tanti vantaggi che derivano da modelli di business fondati sulla relazione: unire le forze, le conoscenze e gli strumenti di accesso al credito o a bandi pubblici consente prima di tutto di mantenere in vita – oppure rafforzare – la filiera o il distretto industriale a cui si appartiene, con benefici che ricadono anche sulla singola azienda. Le imprese capofila possono così migliorare le loro performance ESG, elevare gli standard di qualità, aumentare la capacità di innovazione ed essere più resistenti alle crisi.

## 2.4 Imprese e finanza<sup>1</sup>

L'impresa ha bisogno di fondi per svolgere la propria attività: che sia per finanziare progetti di investimento in beni capitali per l'espansione o per realizzare un'innovazione per una start up all'inizio della propria avventura, per anticipare profitti futuri o per finanziare il circolante, le imprese hanno da sempre fame di credito. Tanto che spesso, agli albori dell'industrializzazione e all'interno di territori delimitati, erano le imprese stesse a unire le forze per sopperire alle esigenze finanziarie reciproche: chi aveva più disponibilità e più liquidità la metteva a disposizione di chi ne aveva bisogno. Nasce da questo schema territoriale l'idea del mutualismo creditizio, che ha dato vita alle casse artigiane e rurali, sviluppatesi poi nella rete delle banche di credito cooperativo.

In virtù della loro forte presenza, conoscenza e sensibilità territoriale le banche hanno rappresentato storicamente il principale canale di accesso al credito e ai servizi finanziari più in generale, diventando anche leva per la formazione di una cultura più evoluta per le imprese dal punto di vista finanziario. Nella seconda parte del XX secolo gli istituti di credito – almeno quelli più tradizionali – hanno progressivamente sviluppato e strutturato la propria attività finanziaria, con il risultato che, nonostante la loro presenza capillare sul territorio, l'offerta di servizi bancari è andata progressivamente scollegandosi dalle esigenze delle imprese con una standardizzazione di prodotti e procedure che ha provocato un inesorabile allontanamento tra banche e mondo imprenditoriale. A soffrire è stata in particolare la piccola e media impresa, cuore fondante dell'economia italiana, che da decenni denuncia un profondo distanziamento rispetto al sistema bancario tradizionale, che per contro privilegia un'offerta piuttosto rigida e poco flessibile nei confronti di una domanda che punta su un'attenzione più specifica che sappia rispondere a esigenze a tutto tondo in campo bancario.

Negli ultimi anni, però, la situazione registra un'inversione di tendenza. Da una parte, infatti, le rinnovate esigenze delle imprese – tanto più in un momento di emergenza come la pandemia del Covid-19 – si sono incrociate con una trasformazione culturale del sistema finanziario sotto la spinta dell'innovazione tecnologica e digitale che ha permesso di mettere in campo nuovi strumenti più flessibili e adeguati alle singole esigenze. La stessa emergenza pandemica ha avuto l'effetto di accelerare il riavvicinamento dei soggetti: le imprese tra di loro, sulla base di una rinnovata solidarietà mutualistica che si è concretizzata nelle relazioni di fiducia all'interno delle filiere industriali, e le imprese con il sistema bancario, in difficoltà di fronte alla trasformazione tecnologica che ne riduce la presenza sui territori.

D'altra parte, negli ultimi tre anni le imprese hanno dovuto affrontare un "new normal" che assomiglia sempre più a un "never normal". Le restrizioni provocate dalla pandemia, le esigenze di liquidità conseguenti al lockdown improvviso, le tensioni ge-

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Pierangelo Soldavini - Giornalista esperto di tecnologia e innovazione, Sole 24 Ore.

opolitiche, la fiammata inattesa dell'inflazione, la carenza (e l'aumento di prezzo) delle materie prime, le difficoltà nella catena di fornitura hanno contribuito a dare vita a uno scenario produttivo in continua trasformazione.

In questa logica la tecnologia ha rappresentato uno strumento potente per lo sviluppo di una nuova classe di attori bancari più attenti a incrociare i bisogni delle aziende di ogni tipo – ma con un occhio di riguardo per le realtà medio-piccole, fino ai professionisti e alle microimprese – sotto il profilo finanziario. L'innovazione delle società fintech che sviluppano specifici servizi ad hoc in chiave verticale va infatti non solo a fornire soluzioni pronte all'uso e più flessibili per le imprese, ma anche a stimolare il sistema bancario tradizionale ad avviare una trasformazione dell'offerta per avvicinarsi all'utenza aziendale. Un'indicazione chiara viene dal digital lending di operatori di finanzia alternativa (ovvero l'erogazione diretta di finanziamenti da parte di soggetti non bancari) che in soli quattro anni, dal 2019 al 2022, ha toccato i dieci miliardi di euro, sostenendo 28mila aziende che in caso contrario avrebbero avuto difficoltà a reperire i fondi necessari per la prosecuzione dell'attività.

Ma non si tratta solo dell'accesso al credito. Lo sviluppo fintech ha abilitato una trasformazione dell'offerta nel senso dell'integrazione dei servizi finanziari all'interno delle imprese. Si sono sviluppate così applicazioni che offrono conti correnti e servizi di base che permettono di aver chiari costi e servizi. La nascita di servizi verticali ha permesso alle aziende di assimilarli al proprio interno: l'integrazione in maniera semplice e funzionale dei sistemi informatici gestionali con servizi di pagamento, di contabilità amministrativa, di fatturazione e di monitoraggio della situazione finanziaria promettono di trasformare la cultura finanziaria delle aziende, rendendole più consapevoli e aumentandone l'efficienza in fase operativa. Siamo ancora in una fase iniziale, ma la strada avviata punta nella direzione di supportare lo sviluppo delle imprese sotto questo profilo.

Già se n'è avuto un esempio chiaro nell'ambito della solidarietà di filiera con lo sviluppo della finanza lungo la supply chain industriale che ha rappresentato uno strumento cruciale su cui fare leva per agevolare l'operatività e ridurre i rischi fornendo capitale circolante in maniera più agile, migliorando il flusso di cassa, riducendo i costi. È una trasformazione radicale che parte dal fabbisogno contingente di credito per arrivare a un miglioramento complessivo della cultura finanziaria delle imprese.

Negli ultimi anni i rischi legati alle forniture si sono rivelati i più pericolosi per le aziende: basta un solo blocco nel flusso per mettere in tensione l'intera catena industriale, con ricadute a cascata. L'aspetto relazionale della supply chain finance rappresenta così la nuova modalità in cui si esprime la solidarietà: gli interessi di filiera prendono il posto dei legami territoriali. Crédit Agricole ha fatto entrare Energia Italia nella sua "Piattaforma di Supply Chain Finance" attivando il servizio di confirming che facilita l'accesso al credito dei fornitori che possono beneficiare dello standing creditizio della capofiliera, appunto Energia Italia. Unicredit utilizza lo stesso strumento del confirming unito al dynamic discounting, un processo di reverse factoring per permettere ai fornitori del retailer Cisalfa Sport di beneficiare della possibilità di accedere all'anticipo dei crediti commerciali nei confronti della capofiliera. Intesa Sanpaolo prosegue l'accordo

con lo storico marchio di cioccolato Venchi per la concessione di facilitazioni creditizie ai rivenditori “a valle” della capofiliera. Non solo: nel Programma Sviluppo Filiera di Intesa Sanpaolo, dedicato appunto alla crescita delle PMI nelle filiere produttive, è stata implementata una piattaforma di confirming, già utilizzata da circa 800 imprese capofila. Tra queste c'è Fabiana Filippi, importante brand della moda made in Italy, che offre ai fornitori la possibilità di anticipare con l'istituto bancario le fatture commerciali verso la capofila Fabiana Filippi, beneficiando del rating dell'azienda stessa, senza integrazioni da richiedere per il castelletto bancario o fidi aggiuntivi, riducendo notevolmente i tempi di incasso, emesso direttamente dalla banca.

Questa nuova solidarietà di filiera contribuisce anche a mettere al riparo le imprese dai rischi reputazionali legati alla catena produttiva: lavorare con fornitori che hanno performance non soddisfacenti dal punto di vista ESG – nella triplice coniugazione di sostenibilità ambientale, sociale e di governance – può provocare danni irreparabili ai brand finali. Anche se mancano ancora criteri condivisi di certificazione, la sostenibilità rappresenta un criterio cruciale per la valutazione delle soluzioni creditizie di qualsiasi azienda, nell'intera filiera di fornitura. Emerge con sempre maggior rilevanza un tema di responsabilità delle imprese nei confronti degli stakeholder, del territorio e della comunità sulla base di valori che impattano sull'accesso al mercato dei capitali e in questo le banche diventano un soggetto fondamentale della trasformazione.

Al danno in termini reputazionali si aggiunge infatti anche un'eventuale difficoltà di raccolta di capitali, attribuibile magari a un fornitore o a un subfornitore: l'esempio più classico è quello della filiera alimentare, nella quale dietro al distributore bisogna tenere conto di altri livelli essenziali come il produttore di mangimi, l'allevatore e il trasformatore, che possono a loro volta dividersi in sottolivelli.

In questa chiave si va sviluppando un modello di “deep tier financing”, che punta ad andare oltre il primo livello di fornitura sfruttando tecnologie di frontiera, come la blockchain, utilizzata per tracciare transazioni e fatture lungo la filiera. Questa modalità di finanziamento di “profondità” ha sviluppato anche un modello basato su una rete di imprese, costituita di rapporti di “molti a molti”: un'impresa può caricare su una piattaforma le fatture che verranno pagate e regolate sulla base di un bilanciamento dei flussi finanziari in entrata e in uscita per ogni impresa coinvolta. Un modello ancora sperimentale, che enfatizza l'effetto di connessione tra le imprese valutato sulla base di algoritmi di intelligenza artificiale.

La piattaforma tecnologica è altresì fondamentale per lo sviluppo di forme alternative di finanziamento come il crowdfunding, che ha trovato in Italia una sua dimensione regolamentare, non solo in chiave di sviluppo di nuove idee imprenditoriali innovative, ma anche per la realizzazione di progetti specifici.

Inoltre l'intercettazione delle nuove esigenze di sostenibilità può diventare anche fonte di una rinnovata alleanza tra il mondo industriale e creditizio.

Da qualsiasi parte lo si guardi – dal punto di vista tecnologico, culturale o relazionale – il nuovo legame tra imprese e banche si va così sviluppando sulla base della trasparenza e dell'apertura, evitando un pericoloso ritorno a un passato di immobilismo e chiusura.

La sostenibilità è diventata un fattore che porta le aziende ad entrare in relazione: l'elaborazione di progetti condivisi spesso nasce dalla necessità di migliorare e rendere più efficace l'utilizzo delle risorse in un'ottica di economia circolare in cui il nostro Paese (storicamente privo di materie prime) è leader in Europa.

Tutti questi percorsi portano le aziende a una trasformazione con conseguenze spesso cercate, altre volte inaspettate. L'intelligenza sociale veicolata dal terzo settore induce una maggiore competitività alle aziende perché fornisce loro fattori che non si trovano altrove.

## 2.5 Imprese e non profit

Il capitalista umanista. Così è stato spesso chiamato Adriano Olivetti, l'imprenditore di Ivrea per il quale profitto e benessere, conti e welfare erano naturalmente integrati in una unica visione di fare impresa. A chi guarderebbe di buon occhio oggi Olivetti? Dopo di lui, con gli anni Sessanta l'economia ha compiuto una lunga traiettoria ellittica. Prima la massimizzazione del profitto, poi in anni più recenti la finanziarizzazione dell'economia hanno espulso dall'azienda ogni logica che non fosse strettamente produttivistica. Infine, la crisi del 2007-2008 ha segnato la boa della nuova traiettoria di ritorno: oggi le istanze sociali, buttate fuori dalla porta, rientrano dalle finestre con gli ESG (gli standard di sostenibilità introdotti nella finanza) e con nuovi status giuridici (società benefit) e certificazioni (B Corp).

Eppure l'Italia vanta una lunga tradizione nell'economia sociale, fatta di realtà molto diverse, dalle associazioni di volontariato alle recenti imprese sociali che includono per natura bisogni e fermenti sociali. E cosa succede quando le aziende, piccole o grandi che siano, incontrano questo terzo settore?

Il terzo settore porta in dote all'azienda una qualità unica, che nessun altro soggetto è in grado di rivelare: una innata intelligenza sociale che permea la visione e il modo di operare, che mette insieme il pensare e l'agire per il bene comune, un elemento – a ben vedere – di sostenibilità così indispensabile oggi.

Ma come si declina questa sorta di intelligenza sociale? Vediamo qualche caso, a titolo esemplificativo.

Spesso l'intelligenza sociale parte da una consapevolezza, dalla quale discendono scelte ben precise. Così alla Gencom, società informatica di Forlì, hanno deciso di adottare non tanto un approccio di mecenatismo ma di collaborazione con le realtà locali nella convinzione che il rapporto con il territorio sia un valore aggiuntivo da portare in azienda. Assieme a CavaRei, realtà del non profit che offre servizi per le disabilità e per le comunità, hanno creato T-Station Academy, un'impresa sociale che è un laboratorio di sperimentazione e ibridazione tra tecnologia e sociale. Il laboratorio è dedicato ad attività per persone svantaggiate e operatori sociali. Poi c'è la Cisco Academy. E master-class sulle soft skill con offerte sul mercato che vanno a finanziare il laboratorio sociale, di fatto un'officina digitale che, con laser e stampanti 3D, progetta e realizza prodotti a sostegno della disabilità, ma che diventa un laboratorio aperto per tutta la comunità del territorio.

Anche Leroy Merlin Italia ha fatto una scelta consapevole. Tre anni fa ha dato vita a un'alleanza con una serie di imprese sociali e cooperative, creando una società benefit, Rigeneriamo, che punta a generare nuove economie per rigenerare persone, prodotti e perimetri. E ha lanciato subito Formidabili, progetto di inserimento lavorativo per per-

sone con autismo e sindrome di Down che ha formato 800 lavoratori interni tra Leroy Merlin e Brico Center, 45 tirocini con 25 inserimenti lavorativi di cui 20 a tempo determinato e 25 a tempo indeterminato. Il progetto ribalta l'approccio tradizionale all'inserimento lavorativo: non è più il singolo che si deve adattare all'organizzazione, ma è l'azienda stessa che cambia mettendosi al servizio del singolo, visto non più nei suoi limiti ma nelle sue abilità. Il progetto ha portato nelle persone interne all'azienda uno sviluppo sul campo delle soft skill (in primis l'ascolto) ma soprattutto una messa a fuoco del concetto di unicità, attraverso cui ora si guarda non solo ai tirocinanti, ma a tutte le persone, compresi i clienti. Poi ci sono state ricadute su nuove linee di prodotti: la collaborazione con la Fondazione Cervelli Ribelli ha dato vita a una nuova linea di cuscini, che dopo il successo di Roma sarà estesa a store in altre città.

Un versante significativo è quello della formazione. Una settantina di dipendenti del Senior Leadership Team di Arval Italia – società specializzata nell'ambito del noleggio a lungo termine e nelle soluzioni di mobilità sostenibile e parte del gruppo Bnp Paribas – sono stati coinvolti al Campus Dynamo Academy in attività di volontariato aziendale gestito secondo il Metodo Dynamo, declinato in particolare in un laboratorio creativo e manuale, con un'attività finalizzata alla realizzazione di doni da regalare ai bambini ospiti della successiva sessione di Dynamo Camp. Secondo l'azienda l'esperienza a Dynamo Camp ha permesso ai manager di mettersi in gioco non solo come professionisti ma anche come persone: perché da esperienze come queste “non si torna mai indietro”; l'attività di volontariato a Dynamo Camp ha agito simbolicamente come apripista per il lancio di diverse iniziative di well-being per i 1.200 collaboratori di Arval Italia. Oggi, sono stati portati avanti percorsi di sensibilizzazione sui valori aziendali, ed è già stato organizzato, con il coinvolgimento di Dynamo, un workshop interno sul valore del rispetto.

Tutti questi percorsi portano le aziende a una trasformazione con conseguenze spesso cercate, altre volte inaspettate. L'intelligenza sociale veicolata dal terzo settore induce una maggiore competitività alle aziende perché fornisce loro fattori che non si trovano altrove. Innanzitutto la distintività, tratto raro e ricercato in un mercato che si vota spesso alla standardizzazione: la cultura di impresa si arricchisce - con effetti positivi in tutte le dimensioni, dalla visione all'organizzazione – grazie a una intelligenza sociale che di volta in volta si declina in modalità differenti. In secondo luogo, l'azienda incorpora creatività e innovazione: come molti processi di open innovation, l'incontro con entità diverse tra loro sovverte le logiche abituali, pone in discussione modelli consolidati e offre stimoli per l'apertura al nuovo. In un mondo in perenne trasformazione avere un costante stimolo all'innovazione è un fattore decisivo. In terzo luogo l'impresa entra in contatto con logiche e valori tipici del non profit (cooperazione, mutualismo, ecc.), facendo intravedere strade diverse che vanno oltre la massimizzazione del profitto: non tutto ciò che ha valore, si compra e si vende o ha un prezzo.

Inoltre le aziende hanno l'opportunità di riscoprire il valore del territorio, nel Paese delle piccole e medie imprese la relazione con le comunità è fondamentale: nel capita-

lismo familiare era legata per lo più a logiche paternalistiche, oggi attraverso il terzo settore le aziende possono riallacciare legami con il territorio con esperienze di rigenerazione urbana o sociale (pensiamo ai beni confiscati alla mafia) o di welfare condiviso. Infine da una maggiore apertura sociale l'azienda può trarre una visione più ricca di sfumature nella comprensione di come sia cambiata la società: pensiamo ai temi della disabilità, delle comunità Lgbt+, ecc. E sicuramente questo è un vantaggio nello sviluppo di prodotti e servizi. Similmente il fenomeno delle Grandi dimissioni e del quiet quitting ha rilanciato il tema del senso del lavoro e della sua qualità. Attraverso il volontariato aziendale e più in generale attraverso la contaminazione con il terzo settore le aziende si confrontano con i valori, la conciliazione vita-lavoro, dando campo a elementi come la fiducia, l'ascolto, il senso di ciò che si fa e dei valori che si esprimono. Quest'ultimo aspetto è ancor più vero se si considera che la Generazione Z (i nati tra il 1997 e il 2012) cerca nel lavoro non solo la realizzazione personale o il sostentamento, ma una imprescindibile dimensione di valore ambientale e sociale, come emerge da tutte le indagini sociologiche sulla Gen Z.

Che i tempi siano maturi per un incontro tra non profit e for profit lo testimonia la prima sperimentazione strutturata che sta partendo a Mind (Milan Innovation District) in queste settimane. Fondazione Triulza (rete di una settantina di organizzazioni del terzo settore e dell'economia civile nata alla vigilia di Expo 2015) e PlusValue hanno lanciato la sfida "Match I.S. - Light on your social innovation" per facilitare la collaborazione tra aziende con esigenze di innovazione sociale e start up / scale up "social tech" in grado di offrire soluzioni innovative.

Grazie quindi all'incontro tra l'azienda e il non profit succedono cambiamenti di rotta inaspettati, una sorta di innovazione aperta dove tutto è possibile: le logiche delle economie di scambio o non monetarie spariscono le carte in tavola, i manager scoprono il valore dell'ascolto, le comunità diventano alleate in un'ottica non strumentale ma di condivisione degli obiettivi, i bisogni e le specificità dei singoli diventano ricchezza, anziché ostacolo.

## 2.6 Imprese e ricerca<sup>1</sup>

Nel corso degli ultimi venticinque anni, le relazioni tra imprese e mondo della ricerca e della formazione hanno conosciuto trasformazioni epocali. Volendo semplificare, abbiamo lasciato alle spalle un modello di innovazione chiuso, in cui la ricerca e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi avveniva all'interno del perimetro dell'organizzazione aziendale, per abbracciare un modello aperto al confronto con altre imprese e istituzioni. In due parole: open innovation.

La formula “open innovation”, espressione resa celebre dal libro dello studioso dell'Università di Berkeley Henry Chesbrough<sup>2</sup>, ha segnato un nuovo approccio nella gestione di processi di ricerca e sviluppo e nelle dinamiche di innovazione. Le imprese hanno riconosciuto che la conoscenza rilevante per un percorso di crescita sostenibile può e deve provenire da anche da soggetti esterni. L'open innovation coinvolge l'acquisizione di idee, conoscenze e tecnologie esterne attraverso collaborazioni, licenze, acquisizioni. Nella pratica manageriale, l'adozione di una prospettiva di innovazione aperta ha coinciso con l'aumento di collaborazioni e di partnership con altre imprese e soprattutto con il mondo dell'università, della ricerca e della formazione avanzata. Ciò ha contribuito in modo significativo alla formazione di ecosistemi di innovazione in cui diverse entità lavorano insieme per stimolare l'innovazione e affrontare le sfide comuni. Nell'ambito di questi ecosistemi hanno giocato un ruolo essenziale le start-up nate da percorsi di ricerca proiettati verso percorsi imprenditoriali. Le imprese tradizionali hanno iniziato a collaborare con queste start-up per accedere a idee originali e promettenti, spesso sostenendo in prima persona programmi di accelerazione e incubazione.

In Italia, il paradigma dell'open innovation ha preso piede gradualmente nel corso degli ultimi anni. Università, centri di ricerca, associazioni imprenditoriali e istituzioni governative, hanno svolto un ruolo importante nella promozione e nella diffusione di queste pratiche. Un contributo importante è giunto dal governo italiano che ha introdotto incentivi fiscali e finanziamenti per promuovere la ricerca e lo sviluppo collaborativo tra imprese e organizzazioni esterne. Le università italiane hanno svolto un ruolo chiave nella promozione di questo nuovo paradigma. Molte università hanno stabilito centri di ricerca e uffici di trasferimento tecnologico per facilitare la collaborazione tra docenti, studenti e imprese. Queste collaborazioni orientate a promuovere la “terza missione” permettono di condividere conoscenze, competenze e risorse per sostenere l'innovazione congiunta.

Molte imprese italiane hanno colto i benefici dell'open innovation e hanno intrapreso iniziative concrete per andare in questa direzione. Molte imprese hanno creato centri di ricerca e sviluppo aperti alla collaborazione esterna, promosso programmi di co-crea-

1 Contributo realizzato in collaborazione con Stefano Micelli - Università Ca' Foscari di Venezia.

2 Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, HBS Press.

zione di conoscenza con clienti e fornitori e stabilito partenariati strategici con start-up e università.

Alcuni casi meritano di essere ricordati. Enel, una delle principali aziende energetiche italiane, ha adottato l'open innovation attraverso la creazione degli Enel Innovation Hub<sup>3</sup>. Questi hub collaborano con start-up, università e partner industriali per sviluppare soluzioni innovative nel settore energetico. Enel ha anche lanciato il programma "Open Innovability"<sup>4</sup>, una piattaforma che coinvolge la comunità globale degli innovatori per affrontare sfide specifiche nel settore energetico.

Barilla ha adottato l'open innovation attraverso la creazione di Barilla Innovation Center, un centro di ricerca e sviluppo aperto a collaborazioni con università, start-up e altre aziende. L'impresa di Parma ha sviluppato un programma di attività chiamato "Good Food Makers" che invita innovatori esterni a presentare idee e soluzioni per alimenti sani e sostenibili per accelerare progetti di innovazione nel settore AG-Tech.<sup>5</sup>

Telecom Italia è stata fra le prime imprese a livello nazionale a promuovere l'open innovation attraverso iniziative come il "Working Capital" e "TIM #WCAP"<sup>6</sup>. Questi programmi hanno offerto finanziamenti e supporto a start-up innovative nel campo delle telecomunicazioni, dell'intelligenza artificiale, della sicurezza digitale. Il gruppo, sempre molto dinamico sul fronte della open innovation, si impegna a fornire mentorship e risorse per accelerare la crescita di start-up innovative<sup>7</sup>.

Le imprese italiane hanno adottato un approccio "open" (in senso lato) non solo per favorire la ricerca e l'innovazione ma anche per promuovere lo sviluppo di talenti e la creazione di competenze strategiche per il proprio futuro. Il quadro demografico preoccupante e lo scarso interesse dimostrato dai giovani per diverse attività del mondo manifatturiero che hanno spinto le imprese, in particolare quelle della meccatronica e delle filiere del lusso, a sviluppare un dialogo serrato con i soggetti promotori della formazione tecnica di livello secondario e terziario. Nel corso dell'ultimo decennio questo impegno a sostegno della formazione di competenze tecniche è cresciuto in modo sensibile contribuendo alla creazione e al rafforzamento della filiera della formazione tecnica di livello terziario. Gli ITS, gli Istituti Tecnologici Superiori incardinati su fondazioni di diritto privato, sono diventati rapidamente un riferimento per molte imprese che hanno potuto sviluppare un approccio originale alla promozione di competenze.

Sul fronte delle partnership fra imprese e scuola secondaria un'esperienza che merita di essere ricordata è il progetto "Adotta una scuola" promosso da Altagamma in collaborazione con Unioncamere. Un gruppo di imprese attive all'interno del gruppo "Risorse Umane" di Altagamma ha preso l'impegno di adottare un istituto di formazione in ambito secondario per "ridurre il divario tra domanda e offerta di profili tecnici integrando i programmi didattici per rispondere alle più attuali esigenze delle aziende". Altagamma ha sostenuto ottanta classi sul territorio italiano in due anni. Il prestigio e la notorietà dei brand coinvolti hanno contribuito al successo dell'offerta formativa e a migliorare la percezione di questi percorsi professionali da parte di giovani e famiglie<sup>8</sup>.

3 <https://www.enel.com/it/azienda/il-nostro-impegno/hub-innovazione>

4 <https://openinnovability.enel.com/it>

5 <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/barilla-plugin-and-play-good-food-makers-2023/>

6 <https://www.economyup.it/startup/working-capital-passa-da-telecom-a-tim/>

7 <https://openinnovation.gruppotim.it/it/custom/challengesit/directory>

8 Per informazioni sul progetto si veda il sito [https://altagamma.it/projects/element\\_filter/10/](https://altagamma.it/projects/element_filter/10/)

Rispetto al mondo delle PMI, l'impatto della open innovation suggerisce un bilancio più problematico. L'architettura a sostegno dell'innovazione delle piccole imprese, pur mutuata dai medesimi principi considerati in precedenza, non è stata capace di attivare le stesse dinamiche di innovazione e di mettere in moto ecosistemi stabili di innovazione. Un caso su cui riflettere è quello fornito dai Digital Innovation Hub (DIH) ovvero quelle organizzazioni che offrono supporto alle piccole imprese nell'adozione e nell'applicazione di tecnologie digitali. Questi Hub possono svolgere un ruolo chiave grazie a consulenza e assistenza tecnica, accesso a esperti nel campo di tutte le declinazioni di Industria 4.0, collegamenti a laboratori, attrezzature, software e altre risorse necessarie per sperimentare e implementare nuove soluzioni digitali. Il bilancio di questi Hub e dell'intera architettura costruita per lo sviluppo di un ecosistema a prova di PMI ha dimostrato diversi limiti. Un report della Commissione Europea ha messo in evidenza diverse criticità che confermano la difficoltà nel connettere i soggetti della ricerca con i percorsi di innovazione e di crescita delle PMI<sup>9</sup>.

Per ovviare ai limiti messi in evidenza, un'alternativa possibile è connettere le PMI direttamente con l'offerta di formazione tecnica superiore (gli ITS in particolare) per favorire la diffusione di competenze digitali e la promozione di progetti di ricerca applicata e di sperimentazione coerenti con le necessità del tessuto industriale italiano. Questo è l'obiettivo immaginato da piattaforme come Upskill 4.0, spin-off dell'Università Ca' Foscari di Venezia, per la creazione di un collegamento stabile fra imprese e ITS attraverso la metodologia del Design Thinking. Le imprese definiscono una sfida progettuale su cui gruppi di lavoro coordinati da Upskill 4.0 si concentrano per un semestre garantendo una serie di rilasci intermedi per arrivare a mettere a punto un prototipo finale<sup>10</sup>. La piattaforma, che negli ultimi due anni ha promosso un centinaio di progetti di innovazione, ha dimostrato la compatibilità fra ITS e piccole e medie imprese e ha messo in evidenza l'importanza di metodologie strutturate per la gestione di percorsi di collaborazione fra impresa e formazione.

Il quadro complessivo che emerge dalla diffusione dei principi dell'open innovation nel nostro Paese offre indicazioni interessanti sulle politiche da adottare nel prossimo futuro. Mentre sul versante delle medie e grandi imprese le formule consolidate a livello internazionale costituiscono buone pratiche ampiamente replicabili nel contesto nazionale, sul fronte della piccola impresa il modello richiede una serie di aggiustamenti che rimandano a politiche ad hoc. Il modello dell'open innovation si applica ai contesti territoriali caratterizzati da filiere frammentate ma a condizione di investire su interlocutori effettivamente interessati al dialogo e su metodologie didattiche e di gestione dell'innovazione compatibili con la cultura e le competenze delle piccole e medie imprese. Alcuni esperimenti già avviati in questi anni costituiscono una buona base di partenza per immaginare la diffusione di strumenti e soluzioni coerenti con le specificità del contesto italiano.

9 Qui il documento: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/digital-innovation-hub-facilitator-green-and-digital-transition-industrial-smes-overview-main-experiences?>

10 <https://www.upskill40.it/progetti/>

## 2.7 Imprese e istituzioni<sup>1</sup>

Oggi sta maturando nelle imprese la nuova consapevolezza che la competitività passi attraverso legami stabili ed evoluti con le istituzioni. L'attore pubblico infatti può essere un vero e proprio partner, co-investendo in progettualità ritenute di interesse per lo sviluppo della comunità, oppure facilitare l'accesso a nuove risorse o snellire procedure burocratiche.

La collaborazione tra imprese e istituzioni in Italia ha una grande tradizione rappresentata dai distretti industriali, che l'economista Giacomo Beccatini descriveva come entità socio-economico-territoriali, dove, a differenza di altri contesti industriali, la comunità e le imprese tendono a interagire in maniera sinergica e compatta. Non si tratta semplicemente di una forma organizzativa del processo produttivo, bensì di un ambiente sociale in cui le relazioni presentano caratteri specifici e il territorio assume il ruolo di forza cementante sia dei rapporti sociali sia delle relazioni produttive<sup>2</sup>.

Tuttavia mentre in passato l'attivatore era prevalentemente pubblico, oggi emerge un elemento di novità che vede l'impresa ricercare la collaborazione con le istituzioni, riconoscendogli un ruolo di abilitatore in percorsi di sviluppo che sarebbero impossibili da realizzare senza una sua partecipazione attiva.

Nel territorio italiano si osservano oggi diverse collaborazioni di successo tra imprese e istituzioni, sia in contesti territoriali fortemente industrializzati, sia in contesti maggiormente periferici.

Un primo esempio riguarda la realizzazione di grandi opere e la costruzione di nuove infrastrutture produttive dove l'attore pubblico viene ingaggiato da reti d'impresa per la definizione di progetti di lungo periodo volti a potenziare la capacità competitiva dell'intero territorio. Si pensi ad esempio al progetto Toscana Pharma Valley, la cui finalità è quella di realizzare una piattaforma logistica interamente digitale dedicata al settore life science: un'iniziativa promossa da una rete di aziende farmaceutiche che ha visto il coinvolgimento attivo della Regione nel ruolo di coordinamento, candidandosi a ricevere importanti finanziamenti all'interno del PNRR. Ciò porterà anche alla nascita di un nuovo hub antipandemico a Siena, che gestirà una filiera corta pronta ad eventuali altre emergenze, costruendo così un importante vantaggio competitivo.

La collaborazione può riguardare anche progetti che lavorano sull'identità dei territori, promossi dalle imprese e adottati dalle istituzioni. Nasce così la Wellness Valley in Emilia Romagna, promossa dall'imprenditore Nerio Alessandri di Technogym, leader mondiale nella fornitura di prodotti e tecnologie digitali per il fitness. Grazie alle competenze di questa impresa e della Wellness Foundation, in collaborazione con le istituzioni si sta dando vita ad un vero e proprio distretto, costruito attorno ai valori di salute

1 Contributo realizzato in collaborazione con Andrea Baldazzini, referente area welfare e terzo settore AICCON - Università di Bologna.

2 <https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto>

e benessere, che ha reso più competitiva Technogym e ha facilitato lo sviluppo di un'imprenditoria diffusa sul territorio.

Un altro caso particolarmente interessante è quello di Luxottica, che grazie ad un accordo con il Comune di Agordo, sede storica dell'azienda, ha scelto di potenziare i servizi pubblici locali attraverso la costruzione di un asilo nido comunale (aperto fino alle ore 18 e anche il sabato), e di aprire un centro dedicato agli anziani non autosufficienti affetti da demenza senile e Alzheimer. Non c'è solo la responsabilità sociale dietro le motivazioni che hanno spinto l'azienda a realizzare questo tipo di iniziative, ma anche una precisa visione co-ideata con l'amministrazione locale secondo cui ad un potenziamento della rete dei servizi locali può corrispondere una maggiore capacità dell'azienda di attrarre nuovi lavoratori e professionisti, i quali possono così contare su un contesto di qualità che offre prospettive ottimali per coniugare attività lavorativa e vita personale. L'elemento dell'attrattività però non si accresce solo in riferimento ai lavoratori, ma si traduce anche nei confronti di altre realtà produttive che compongono l'indotto, il che porta all'attivazione di un circolo virtuoso che alimenta la nascita ed espansione di veri e propri nuovi distretti produttivi. Questa collaborazione ha determinato inoltre il miglioramento del sistema formativo locale, favorendo l'incontro tra i giovani e le esigenze dell'impresa.

Vi sono però altri casi in cui l'azienda ricerca il supporto dell'amministrazione locale per costruire consenso attorno a una nuova attività produttiva ritenuta critica dalla comunità e dal sistema politico locale. Il caso de La Filippa è emblematico da questo punto di vista in quanto rappresenta un'impresa specializzata nello smaltimento sostenibile di rifiuti non pericolosi. Come raccontano i fondatori Massimo e Carlo Vaccari, fin dalla sua nascita La Filippa si è pensata come discarica che non solo non doveva né inquinare, né infastidire, ma doveva aggiungere valore ambientale all'area quando la discarica sarà esaurita, in un'ottica di continua valorizzazione delle risorse. L'elemento di maggiore innovazione qui è quello di aver allestito un circuito di trattamento e smaltimento dei rifiuti che ha come obiettivo finale quello di rendere immediatamente riutilizzabile il sito nel quale è sorta la discarica, diventando uno spazio per la collettività. In questo modo si è creata una relazione win-win tra il sistema politico-amministrativo locale, la cittadinanza e il sito produttivo, generando valore economico, sociale e ambientale secondo una visione di sostenibilità integrale. Oggi La Filippa è percepita come un bene pubblico dai cittadini. Inoltre l'amministrazione locale da parte de La Filippa riceve risorse da investire in attività di informazione e comunicazione per la cittadinanza, operando così anche un'azione di sensibilizzazione e accrescimento culturale.

Sempre nell'ambito della gestione e recupero degli scarti, in questo caso del legno, un'altra esperienza significativa è quella del Gruppo Saviola, che ha attivato accordi con una pluralità di Comuni per recuperare la materia prima seconda, garantendosi continuità e stabilità di approvvigionamento e aiutando contemporaneamente il sistema pubblico di raccolta della frazione legnosa.

Infine, un'alleanza virtuosa tra imprese e istituzioni è rintracciabile nelle esperienze collocate in territori considerati più marginali e non caratterizzati da grandi circuiti produttivi. Qui si possono individuare esperienze come quella dell'albergo diffuso Sextantio di Santo Stefano di Sessanio (AQ). Il progetto imprenditoriale sin dall'inizio si è focalizzato sull'offerta di valore strettamente legata al mantenimento dell'incontaminata unità estetico-affettiva del borgo in cui è situato. Proprio attorno a tale finalità è nata un'alleanza con il Comune, che ha sposato l'iniziativa deliberando affinché non si costruiscano palazzine o edifici che impattino negativamente sul progetto originario del borgo, grazie a un piano regolatore per la tutela del territorio. Questa scelta da un lato ha determinato il grande successo internazionale dell'albergo diffuso, dall'alto a cascata ha creato un circuito turistico di alto livello che oggi ha permesso il ritorno di attività artigiane o la nascita di altre strutture di ospitalità del territorio.

Considerandole nel loro insieme, tutte queste esperienze descrivono modalità inedite di definizione di una propria capacità competitiva da parte dell'impresa o di una rete d'impresе, che viene maturata attraverso una collaborazione diretta con l'istituzione locale, la quale non si limita a svolgere le tradizionali funzioni di facilitazione o affiancamento, ma co-crea con le aziende per offrire maggiori prospettive di sviluppo alle collettività che abitano quei territori.

Oggi la coesione per le imprese non è solo una tendenza etica, ma un ingrediente fondamentale per essere più competitive.

### **3. IMPRESE COESIVE IN NUMERI**

48

### **3.1 LA CONSISTENZA DELLE IMPRESE COESIVE**

50



### **3.2 PERFORMANCE E COMPORTAMENTI DELLE IMPRESE COESIVE**

57



### **3.3 IMPRESE COESIVE E TERRITORI**

70

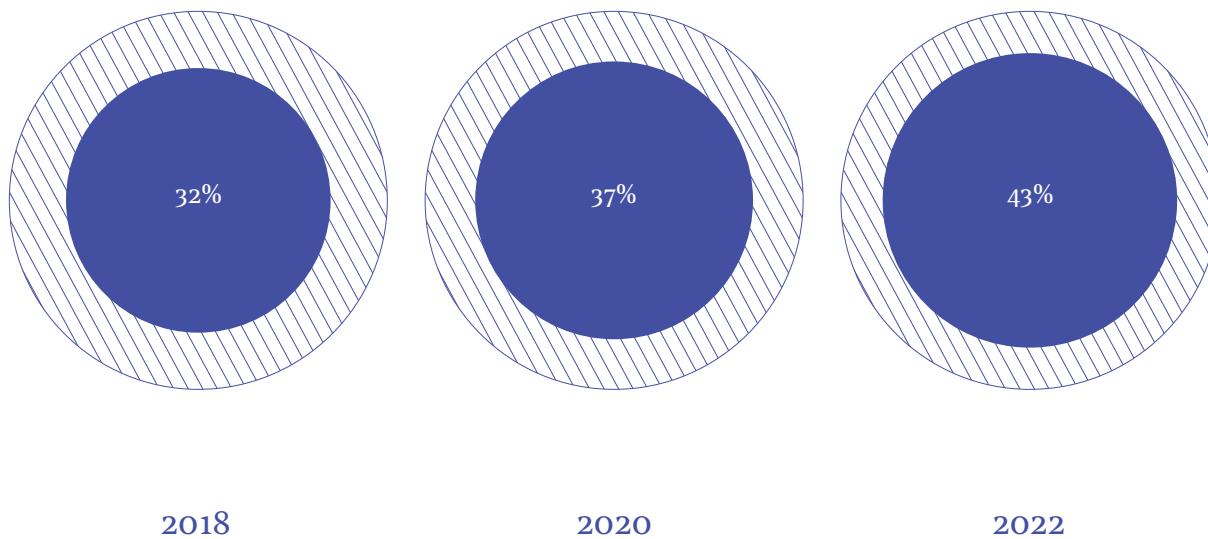
## 3.1 La consistenza delle imprese coesive

Come per le precedenti edizioni della ricerca, il lavoro ha previsto la costruzione di un indicatore sintetico che valuti il livello di relazionalità delle imprese, sulla base del quale si definiscono “coesive” quelle imprese che mostrano una maggiore varietà/numero di collaborazioni attive e stabili con lavoratori, altre imprese, istituzioni, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo, non profit e consumatori<sup>1</sup>. Nel 2022 le imprese coesive rappresentano il 43% delle PMI<sup>2</sup>; si tratta di una quota superiore a quella registrata nel 2020 (pari al 37%) e a quella del 2018 (32%). Peraltro è necessario sottolineare come il 2020 sia da considerarsi un anno “anomalo”, in quanto pesantemente condizionato dal diffondersi della pandemia da Covid-19. Nel corso degli ultimi due anni, la coesione cresce non solo a livello di quota di imprese coinvolte, ma anche a livello di consistenza delle stesse (si passa dalle 42mila unità del 2018 alle circa 49mila unità del 2020 per raggiungere le 55mila unità nel 2022) e per il numero di collaborazioni medie delle imprese, anch'esso in aumento<sup>3</sup>. In sostanza crescono le imprese coesive nonostante si “alzi l'asticella” del livello medio delle collaborazioni.

- 1 Da un punto di vista metodologico, sono stati esaminati gli esiti di una indagine Unioncamere-Tagliacarne realizzata nel 2022 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. Le imprese coesive sono state identificate in tutte quelle che presentano un valore dell'indicatore di “coesività” superiore alla media (ovvero numero di collaborazioni con i diversi soggetti superiore alla media).
- 2 Quota che tradotta in valori assoluti è di quasi 55 mila imprese manifatturiere tra 5 e 499 addetti.
- 3 Il numero medio di relazioni sulla base del quale è stato individuato l'indicatore di “coesività” era pari a 1,91 nel 2018 ed è pari a 2,61 nel 2022.

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

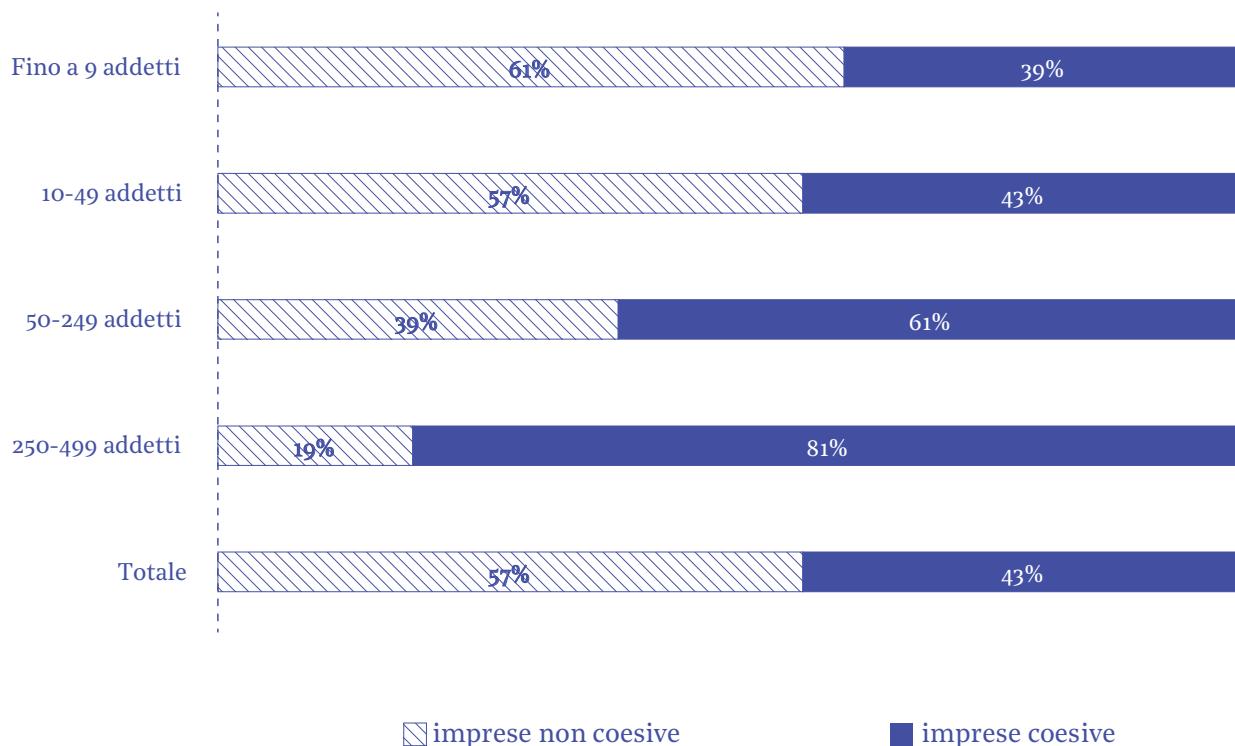
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



In generale, l'incidenza delle imprese coesive aumenta al crescere della dimensione aziendale: si passa da una presenza relativa del 39% nelle microimprese (fino a 9 addetti), al 43% delle imprese con addetti da 10 a 49, al 61% della fascia 50-249 addetti per arrivare all'81% delle aziende più grandi (250-499 addetti). Tuttavia, le imprese più piccole sono quelle che più si stanno aprendo a delle collaborazioni strutturate. Le imprese coesive di micro dimensioni (1-9 addetti), infatti, sono aumentate dal 2020 al 2022 di 10 punti percentuali.

## Imprese coesive per classe dimensionale (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023

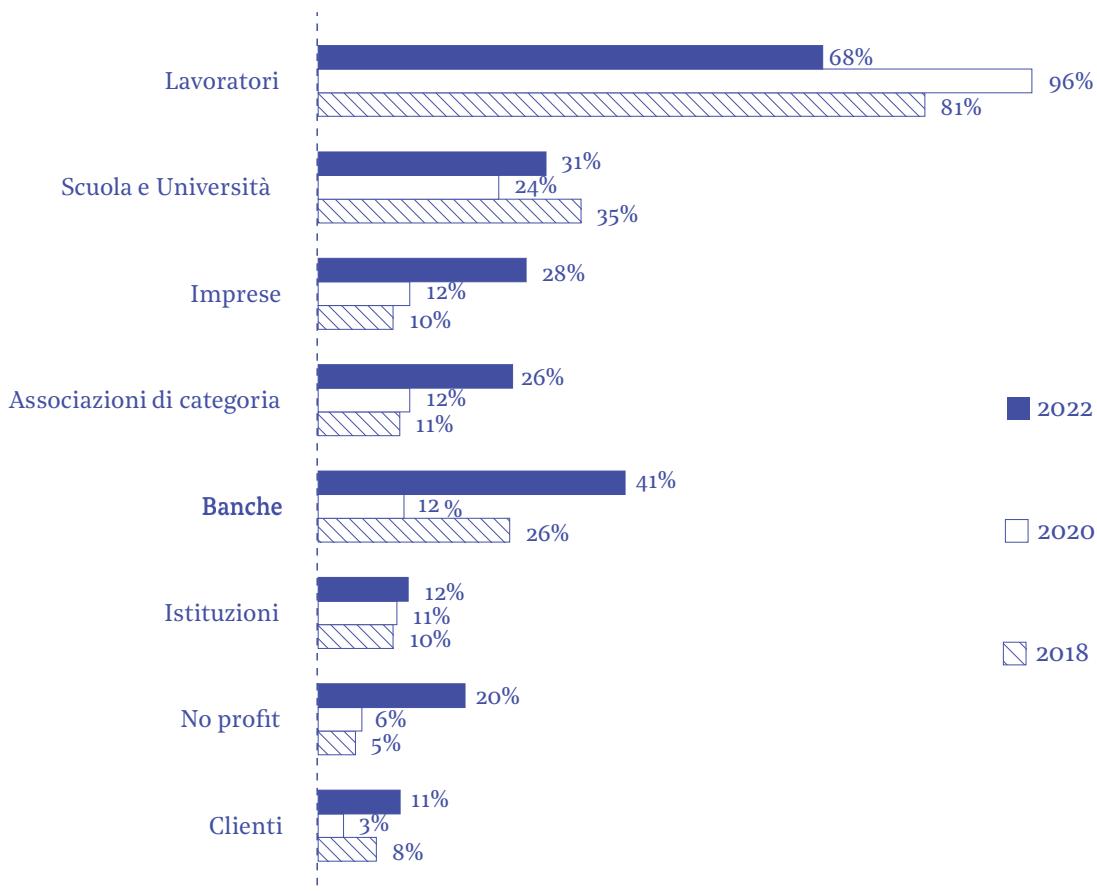


Se la stagione pandemica aveva portato a un ruolo preponderante della relazionalità verso i dipendenti, con il ritorno a un *new normal* crescono le relazioni con altri soggetti: altre imprese, associazioni di categoria, banche, scuole ed università, clienti. E specularmente si registra una riduzione delle relazioni proprio con i lavoratori, il cui valore 2020 era aumentato considerevolmente soprattutto per via delle iniziative volte a tutelare la salute e la sicurezza dei dipendenti, ma anche per il diffondersi della modalità di lavoro agile.

Cresce in particolar modo la quota delle coesive che ha stretto relazioni con le banche (che passa dal 12% del 2020 al 41% del 2022) e con le imprese (dal 12% al 28%). Inoltre, aumenta di 14 punti percentuali la quota di imprese che hanno sviluppato collaborazioni con le associazioni di categoria (dal 12% al 26%) e le istituzioni no profit (dal 6% al 20%), mentre ancora molto bassa è la quota di imprese che si relaziona con le istituzioni, che resta quasi invariata rispetto al 2020 e al 2018.

## Evoluzione della relazionalità con i diversi stakeholder tra il 2018, il 2020 e il 2022 (Quote % di imprese che si relazionano con i vari stakeholder)

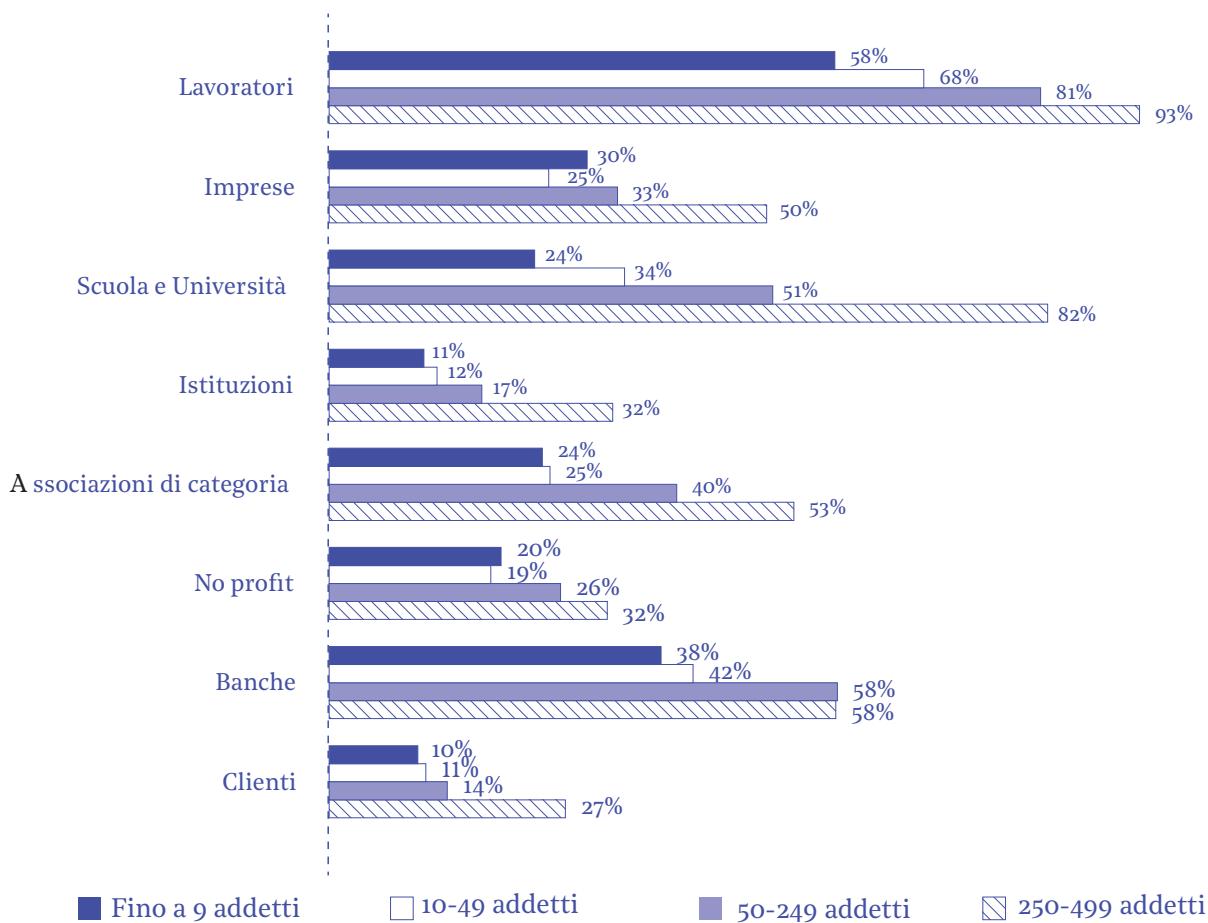
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Considerando la distribuzione delle relazioni con i diversi stakeholder per fascia dimensionale, si può notare come al crescere della dimensione aziendale si confermi una crescita anche dell'intensità delle relazioni con i vari stakeholder. L'ambito rispetto al quale si colgono minori differenze nelle quote è quello dei rapporti con le organizzazioni del terzo settore, 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 58 punti tra la classe di maggiore dimensione rispetto a quella più piccola. Le imprese di minore dimensione si caratterizzano per quote più basse in tutti i casi, ad eccezione che per le relazioni con le altre imprese e con gli enti no profit. Da notare, altresì, come sia le imprese di medie che di grandi dimensioni facciano registrare la stessa quota nel caso di relazioni con le banche (58% in entrambi i casi).

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

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023

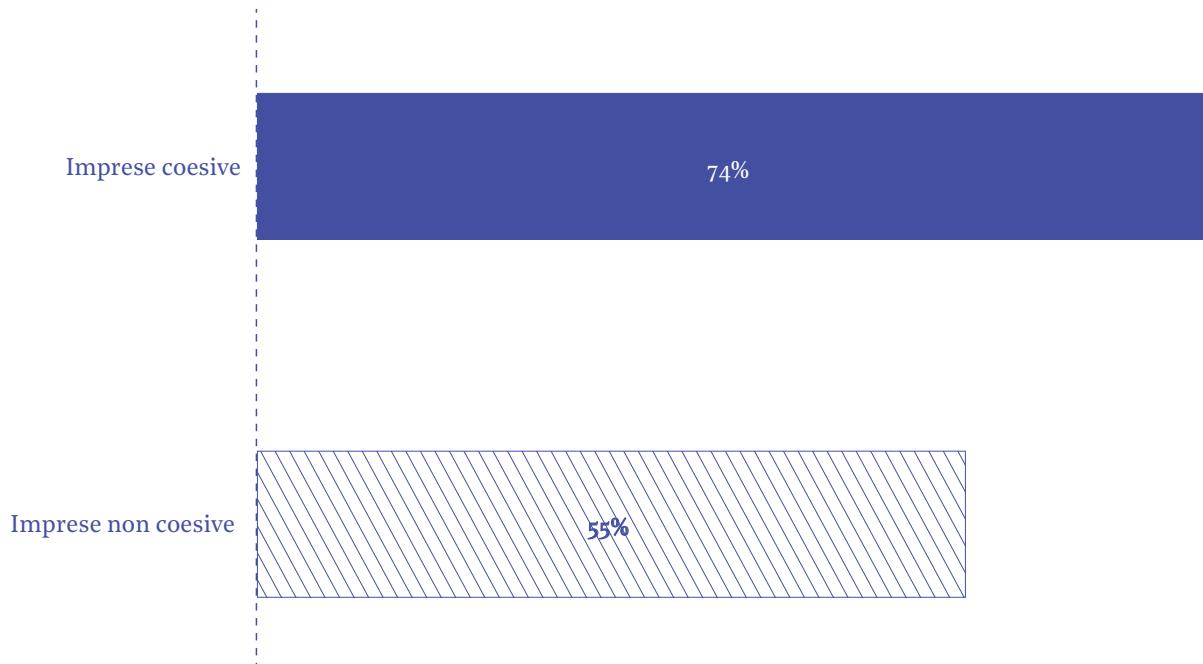


## 3.2 Performance e comportamenti delle imprese coesive

A conferma della loro “coesività”, il 74% delle imprese coesive (vs il 55% delle non coesive) ha dichiarato che la crisi pandemica da Covid-19 è stata per molte imprese l'occasione per iniziare o aumentare l'impegno orientato al miglioramento del benessere dei lavoratori e del territorio in cui si trovano ad operare.

### Imprese che a seguito della crisi pandemica da Covid-19 hanno iniziato o aumentato l'impegno per migliorare il benessere dei lavoratori e del territorio in cui operano (Quota % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



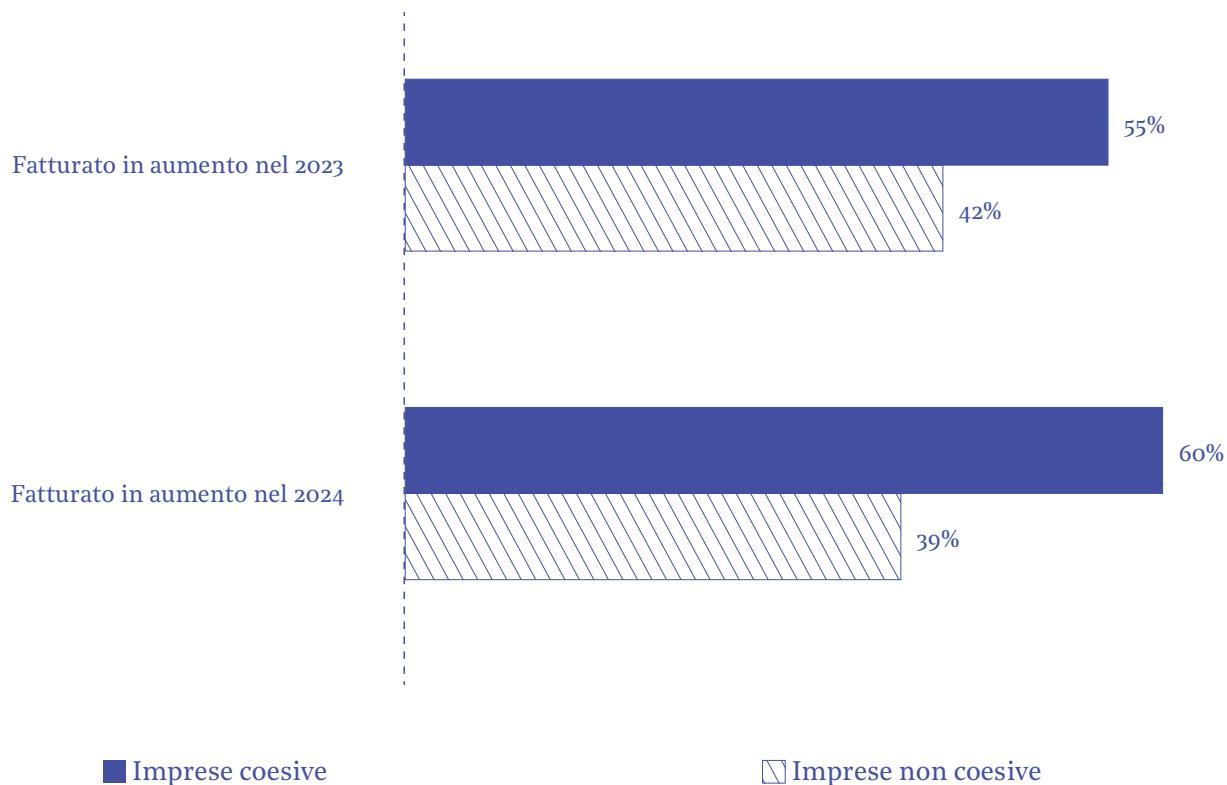
Anche perchè le imprese coesive hanno dimostrato una significativa capacità di resilienza rispetto a quelle che non lo sono, rispondendo meglio allo shock pandemico: la quota di imprese con fatturato in aumento nel biennio 2021-2022 è, infatti, più alta per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive (38% a fronte di 29%).

Le imprese coesive si mostrano anche maggiormente fiduciose per il futuro. Sulla base dei primi riscontri emersi da un sondaggio Unioncamere-Tagliacarne<sup>1</sup>, più delle metà delle coesive (vs il 42% delle imprese che non lo sono) prevedono di aumentare il proprio fatturato nel 2023 e il 60% conta di farlo nel 2024 (vs il 39% delle non coesive).

<sup>1</sup> Sondaggio Unioncamere-Tagliacarne realizzato nei mesi di marzo-aprile 2023 e rivolta a un campione di 1.400 imprese tra le 5 e le 499 unità.

## Imprese coesive che prevedono un aumento del fatturato nel futuro (Quote % di imprese)

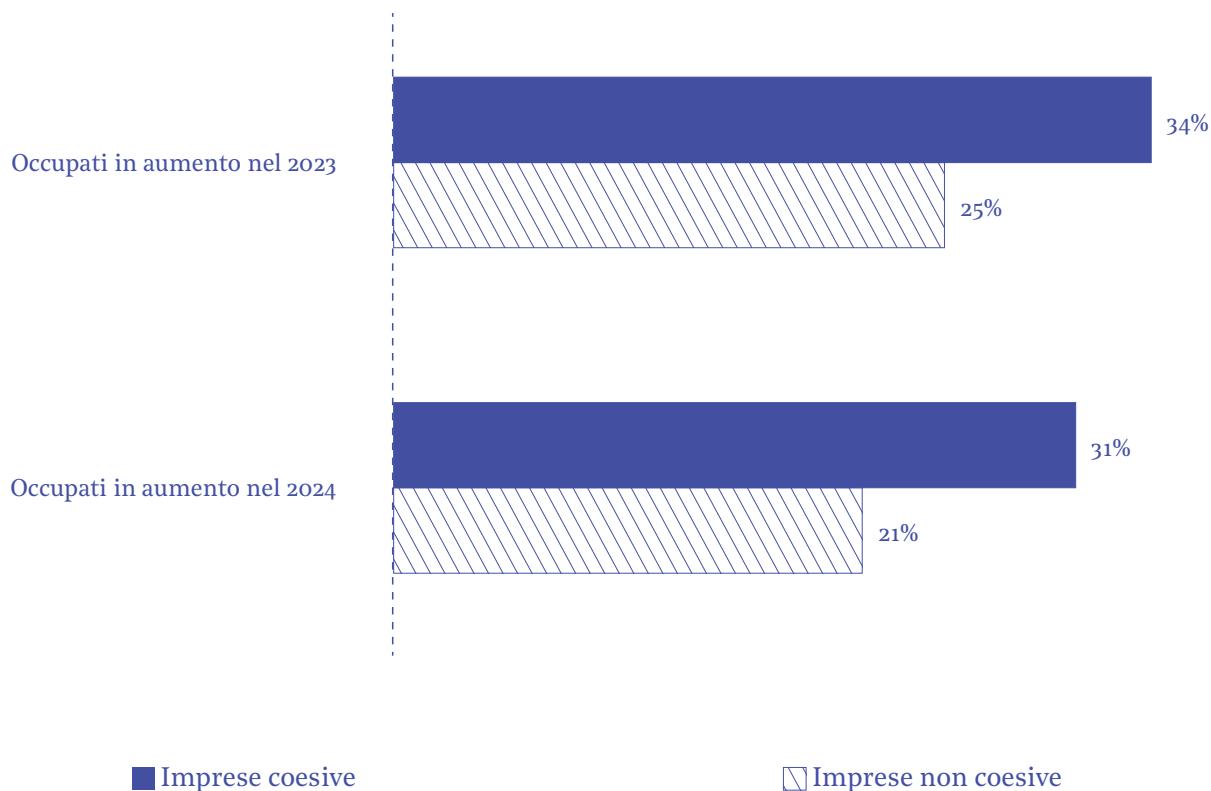
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Anche per quanto riguarda l'aspetto occupazionale le imprese coesive si sono mostrate più performanti: il 12% delle imprese coesive (vs il 6% delle altre imprese) hanno registrato un aumento del numero dei propri dipendenti nel biennio 2021-22. Inoltre, il 34% delle coesive dichiara un aumento della propria forza lavoro nel 2023 (vs il 25% delle non coesive) e il 31% conta di aumentare gli occupati nel 2024 (vs il 21% delle non coesive).

### Imprese coesive che prevedono un aumento degli occupati nel futuro (Quote % di imprese)

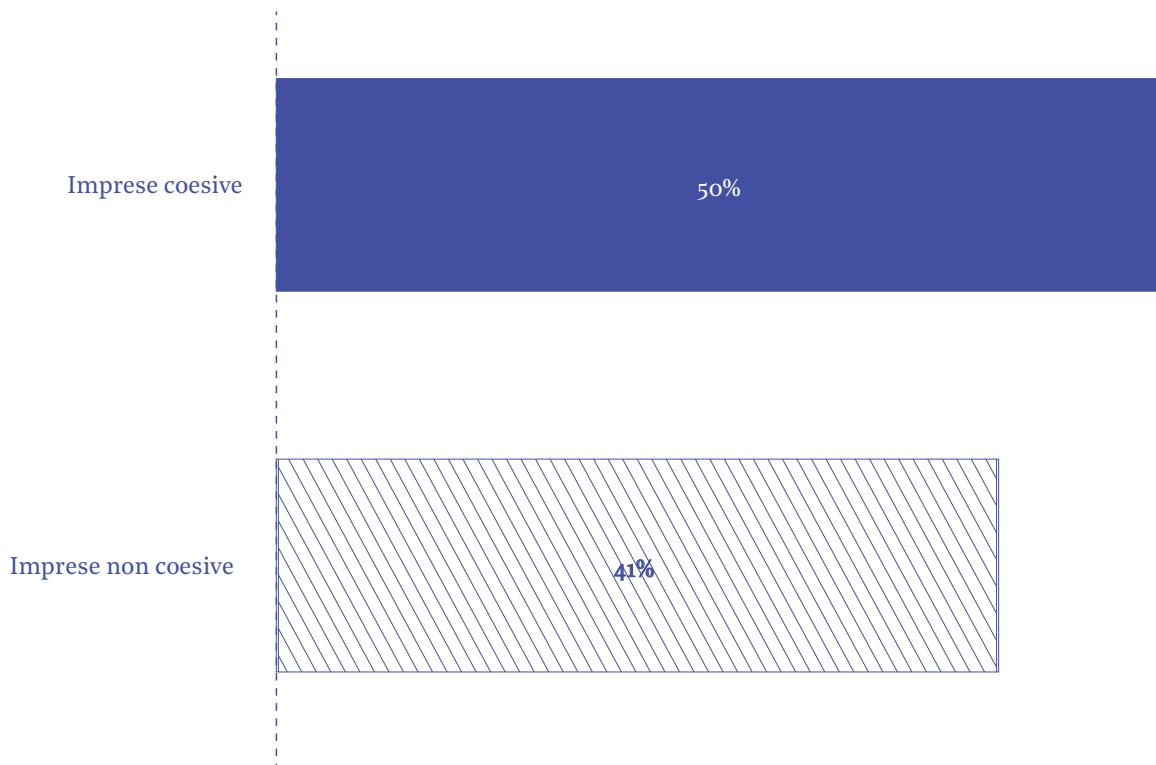
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Per le imprese maggiormente relazionate è anche più elevata l'apertura verso i mercati esteri: la quota di imprese esportatrici nel 2022 tra le imprese coesive è infatti molto più elevata rispetto alle imprese non coesive (50% contro 41%). Peraltro, le imprese coesive hanno dichiarato un aumento delle quote di export nel biennio 2021-2022 nel 22% dei casi (vs il 14% delle non coesive).

### **Imprese coesive ed export (Quote % di imprese)**

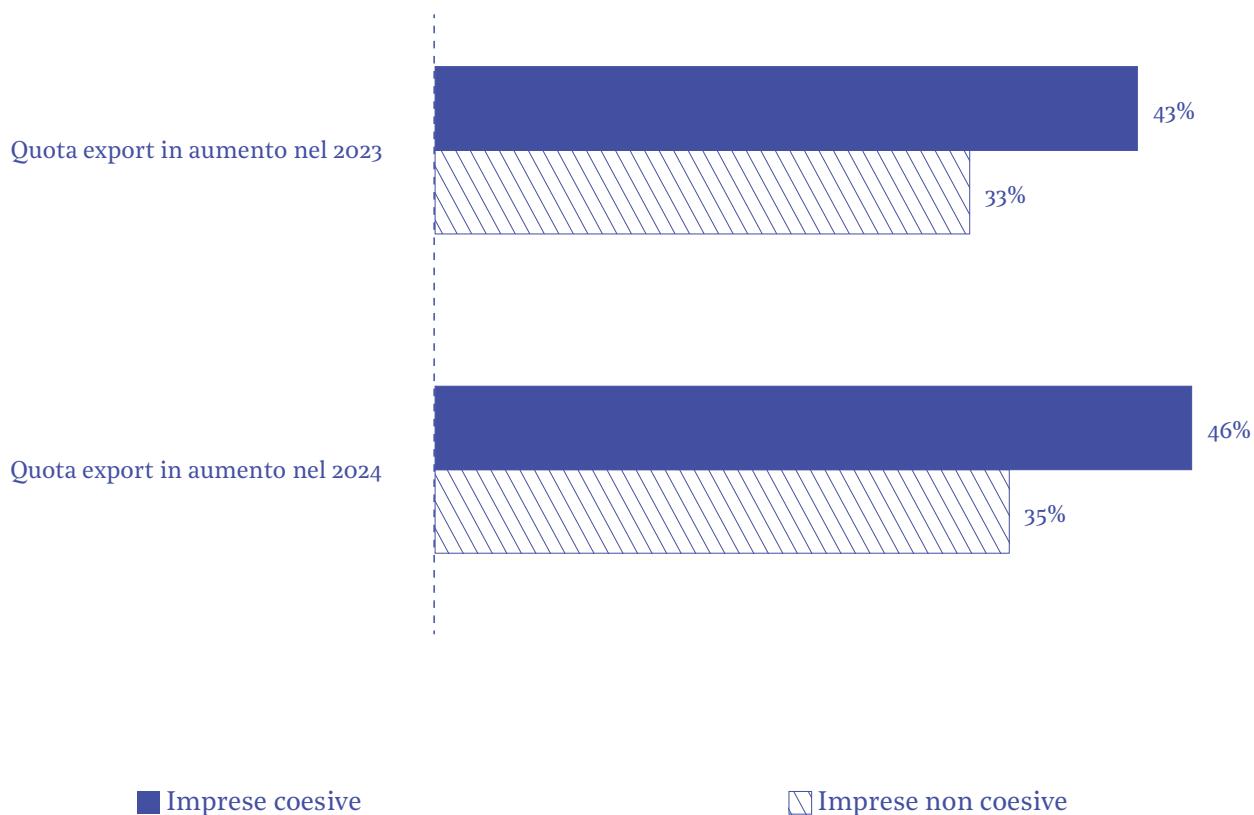
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Anche in questo caso le aspettative delle coesive circa le prospettive di commercializzare con l'estero sono rosee: il 43% delle coesive già esportatrici prevede un aumento della quota export nel 2023 e il 46% lo prevede per il 2024 (contro, rispettivamente il 33% e il 35% delle non coesive).

### Imprese coesive che prevedono un aumento dell'export nel futuro (Quota % di imprese)

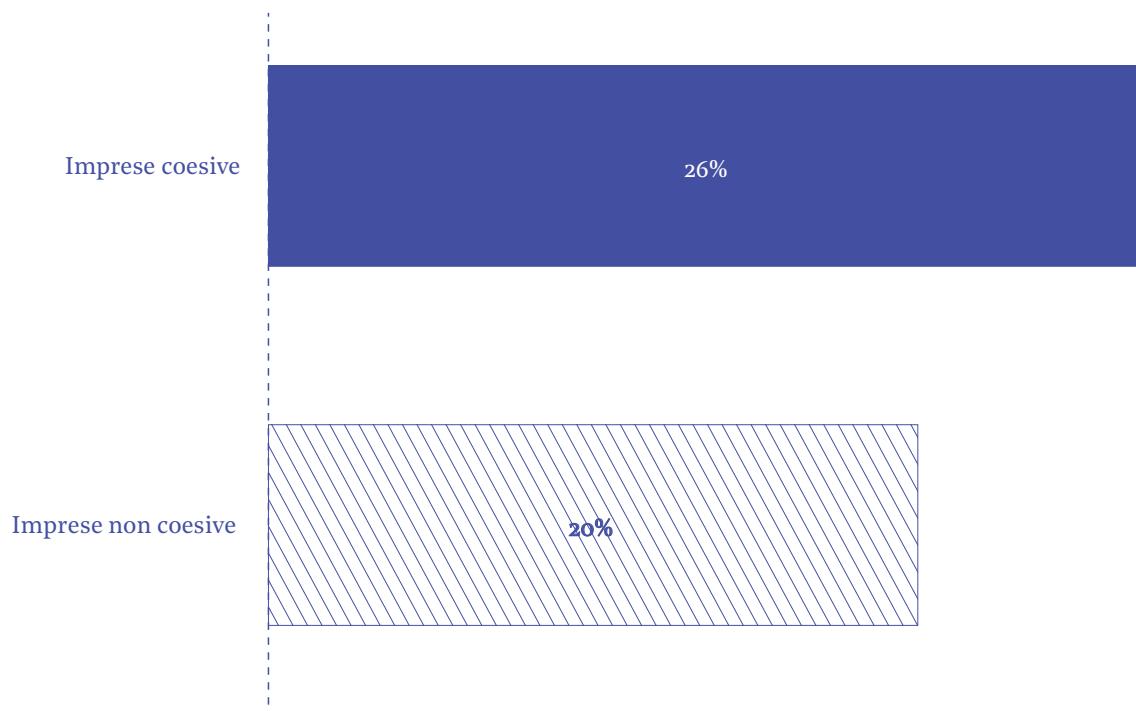
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Inoltre, il 26% delle imprese coesive punterà nei prossimi tre anni ad aumentare la quota di fornitori locali e/o nazionali rispetto a quelli esteri. Si tratta di una scelta legata sia all'esigenza di migliorare la qualità dei prodotti, sia anche all'esigenza di contenere i prezzi di acquisto ed evitare problemi di approvvigionamento legati a tensioni sanitarie, ambientali e geopolitiche.

### **Imprese coesive che nel triennio 2024-2026 aumenteranno la quota di fornitori locali e/o nazionali (Quote % di imprese)**

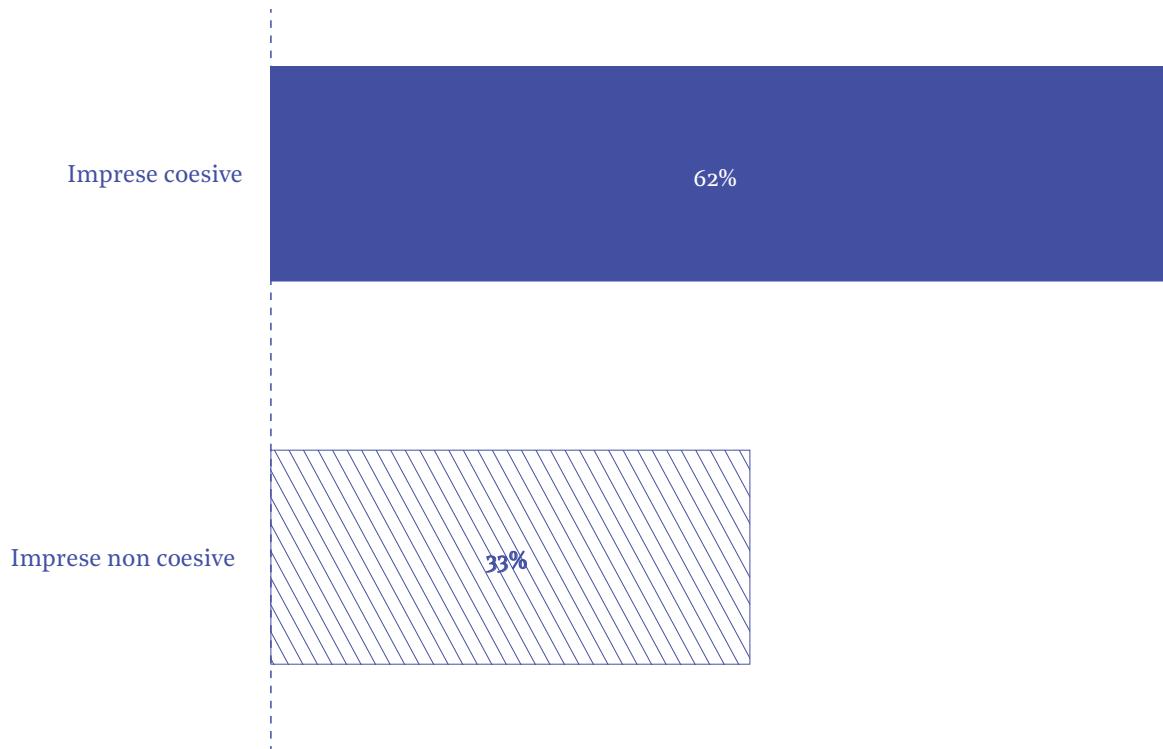
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Ma le imprese coesive sono anche più *green-oriented*: la quota di quelle che investono nel green nel periodo 2022-24 in sostenibilità ambientale è quasi doppia rispetto a quella delle imprese non coesive (62% contro 33%). La propensione ad investire nella sostenibilità ambientale è da considerarsi positivamente, visti gli effetti concreti che gli investimenti green hanno tanto sulla competitività della singola impresa, quanto sull'intero territorio circostante in termini di spillover.

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

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023

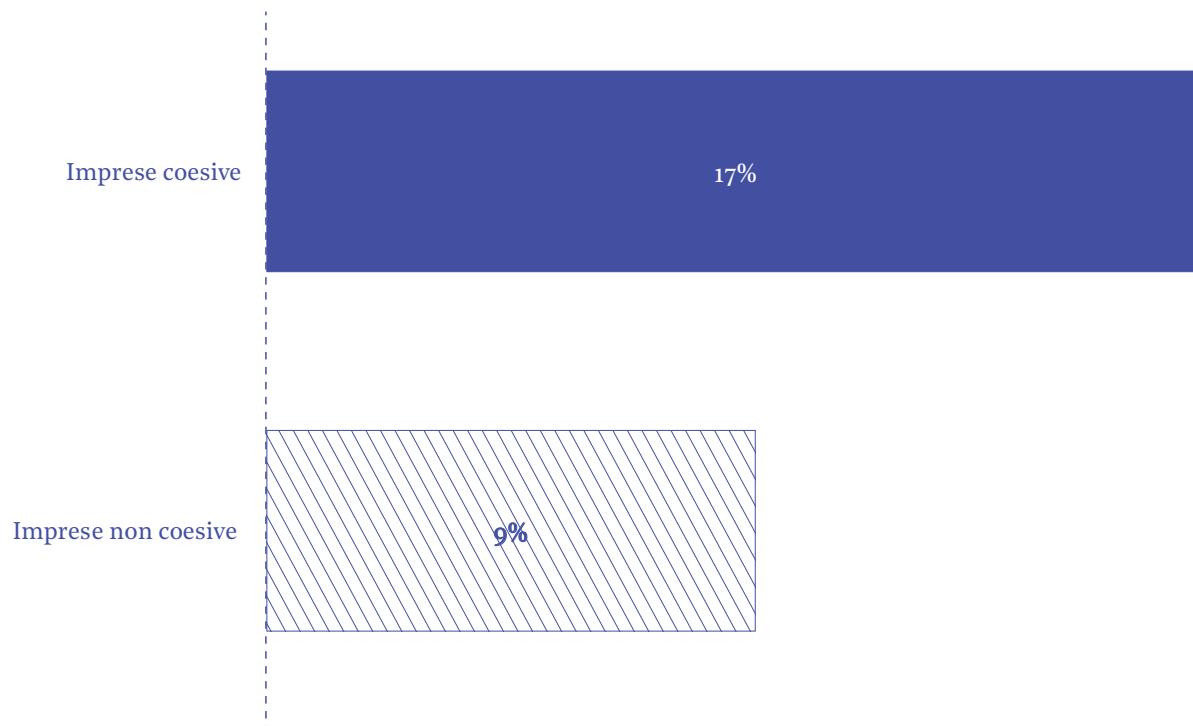


\* in processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale

Peraltro, le imprese che si sono già mosse per l'acquisizione di una certificazione nella sostenibilità ambientale (redazione di un bilancio sociale e/o di sostenibilità, ottenimento di un rating ESG, ecc.) rappresentano il 17% delle imprese coesive (vs il 9% delle non coesive).

### **Imprese coesive e acquisizioni di certificazioni in sostenibilità ambientale (Quote % di imprese)**

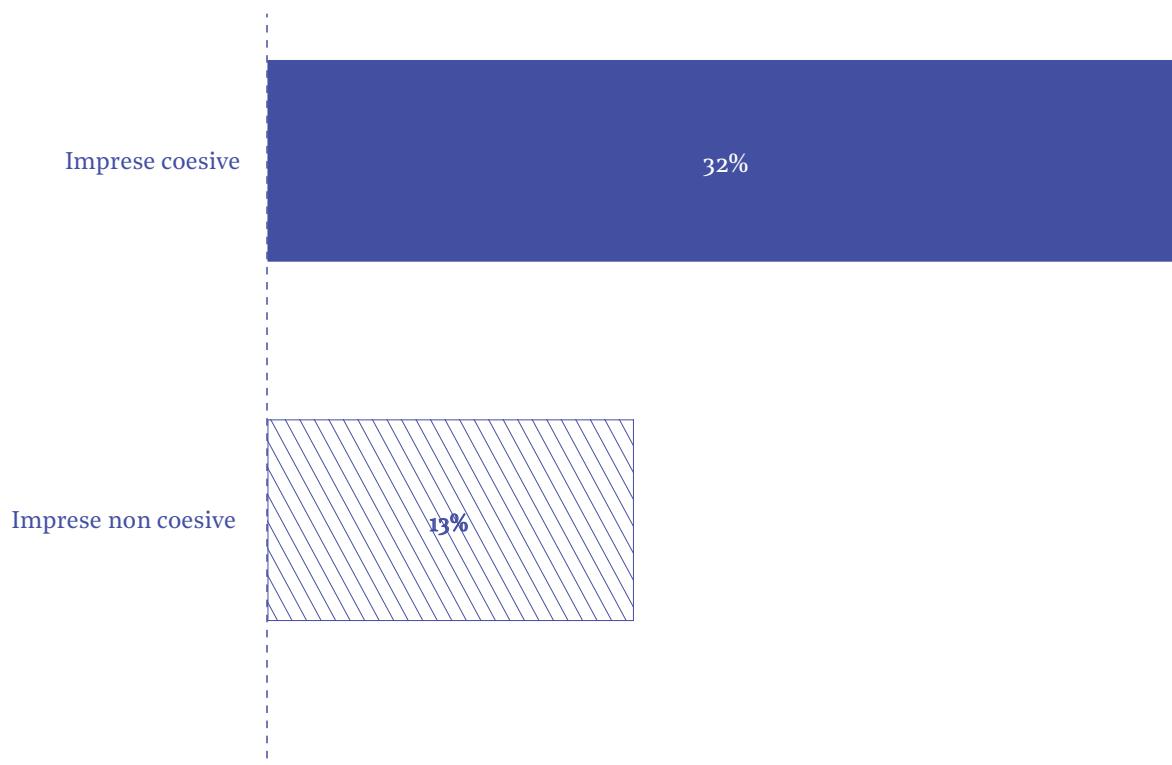
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



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 32% nel caso di quelle coesive, mentre per le aziende classificate come non coesive è del 13%.

### **Imprese coesive e relazioni con il mondo della cultura\*** **(Quote % di imprese)**

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023

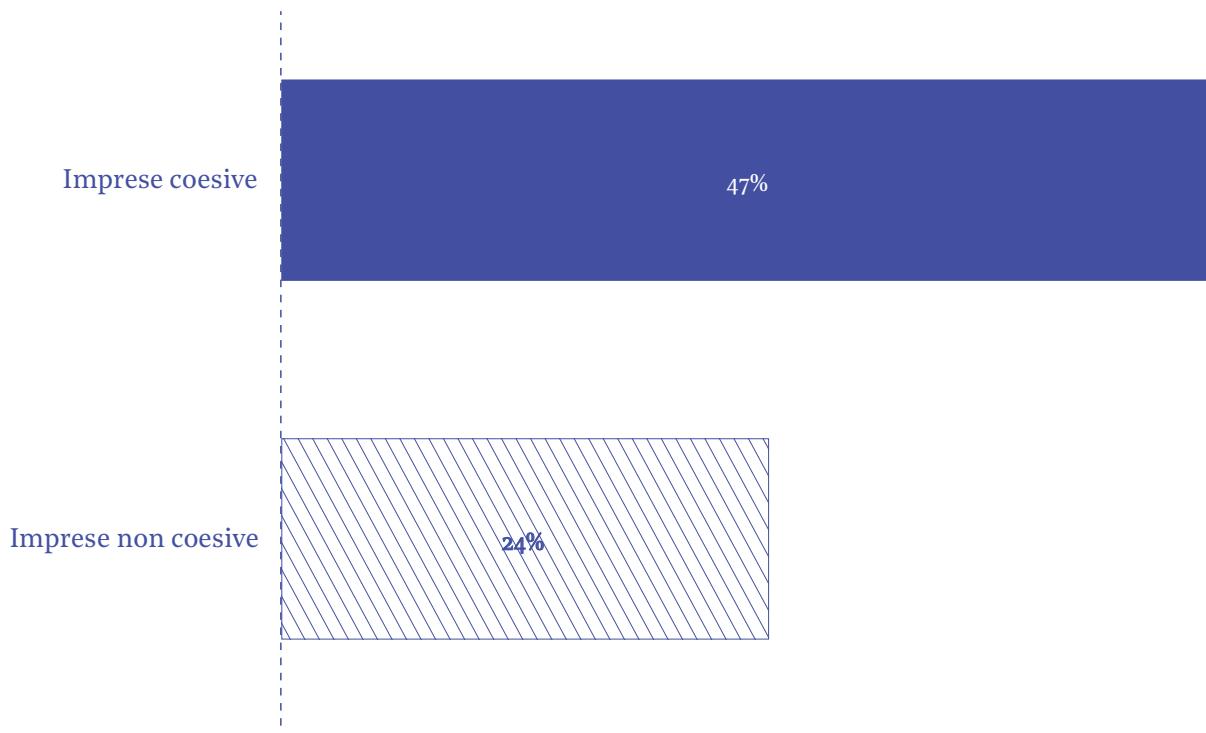


\* Donazioni, sponsorizzazioni, partnership con istituzioni culturali, promozioni e realizzazione di iniziative culturali, produzione e distribuzione di beni e servizi culturali, acquisti/vendite di beni o servizi alle imprese culturali e creative.

Altro aspetto molto significativo da indagare è quello relativo alla transizione digitale delle imprese: la quota delle imprese che hanno adottato o stanno pianificando di adottare tecnologie digitali 4.0 (quali Big Data, IOT, Robotica, stampanti 3D, Blockchain) è pari a 47% per le imprese coesive, laddove per le imprese non coesive è del 24%.

### **Imprese coesive e adozione di tecnologie 4.0 (Quota % di imprese)**

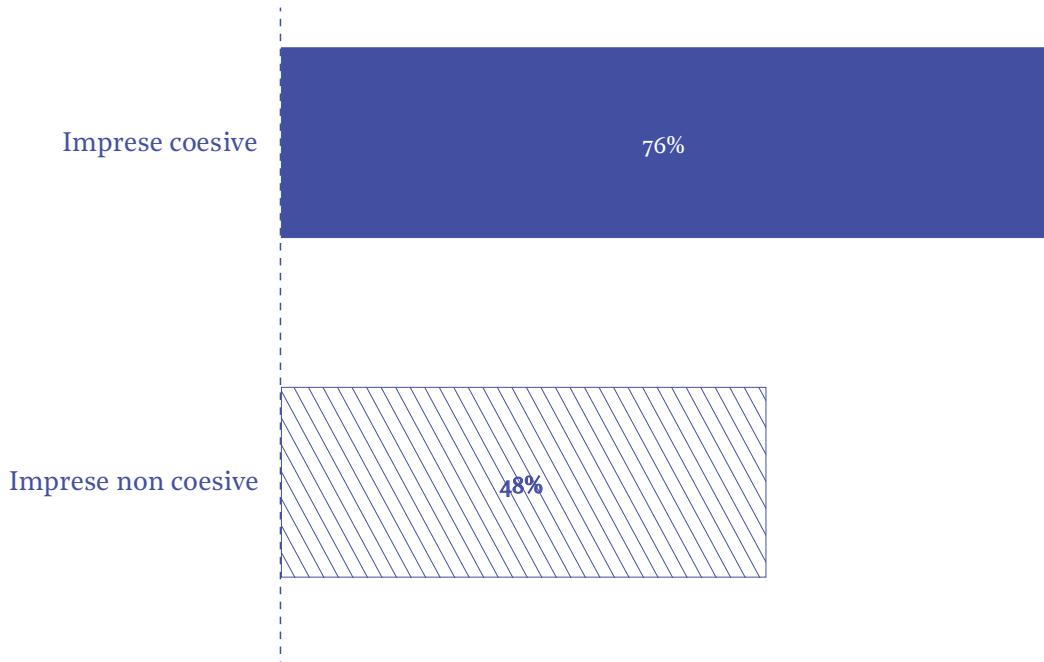
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Parallelamente all'aumento delle imprese che investono nelle tecnologie digitali, aumenta anche la quota di imprese che hanno adottato una strategia di innovazione che si è tradotta in un'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e/o di marketing; ancora una volta, tale quota è maggiore nel caso delle coesive rispetto alle non (76% vs 48%).

### **Imprese coesive e innovazione (Quota % di imprese)**

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Per le imprese maggiormente relazionate è anche più elevata l'apertura verso i mercati esteri: la quota di imprese esportatrici nel 2022 tra le imprese coesive è infatti molto più elevata rispetto alle imprese non coesive.

Le imprese coesive sono fortemente legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che condizionano e da cui sono condizionate.

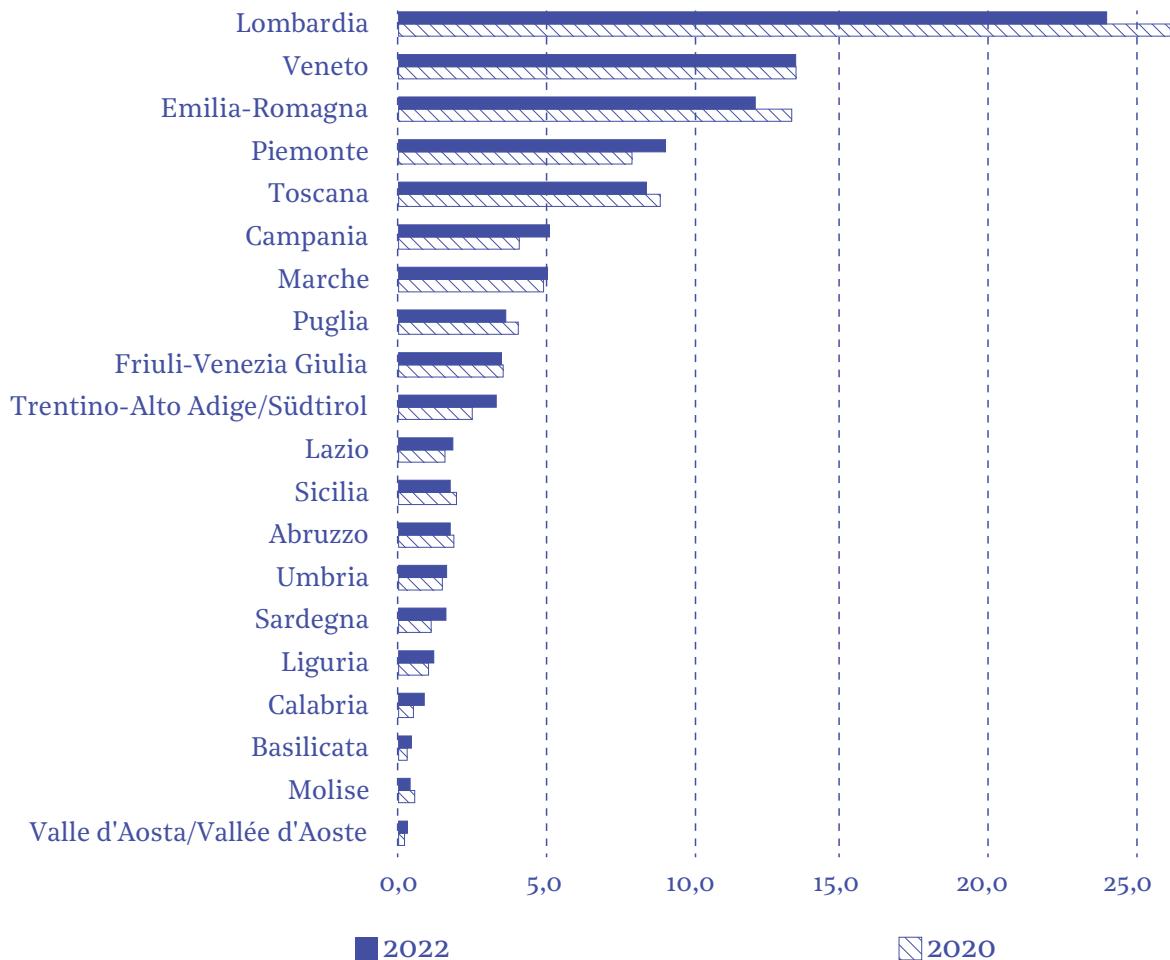
### 3.3 Imprese coesive e territori

Per il 2022 l'analisi dell'indicatore sintetico di "coesività" evidenzia una distribuzione delle imprese coesive meno disomogenea rispetto al passato. Nel Mezzogiorno, infatti, le imprese coesive sono cresciute tra il 2020 e il 2022 del 21,6%, vedendo salire la quota sul totale Italia da 14,5% a 15,7%. Ciononostante, le regioni del Nord continuano ad ospitare il maggior numero di imprese coesive (il 70% circa). In termini assoluti, il 50% delle imprese coesive risulta concentrato in tre sole regioni: Lombardia (dove si trova il 24,1% delle imprese coesive nazionali), Veneto (13,5%) ed Emilia-Romagna (12,2%). Anche Piemonte e Toscana registrano una percentuale elevata di imprese coesive, rispettivamente pari all'8,5% e al 5,1%. Rispetto al 2020 si riduce il peso soprattutto della Lombardia e dell'Emilia Romagna, a favore di una crescita che ha riguardato in special modo il Piemonte, la Campania ed il Trentino Alto Adige.

È importante però esaminare la presenza delle imprese coesive nelle regioni italiane in termini relativi, rapportando quindi nei vari territori la numerosità delle imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere con addetti compresi tra 5 e 499. In termini relativi, il Trentino-Alto Adige si colloca al primo posto della classifica regionale (con il 64,2% delle imprese coesive), seguita da Valle d'Aosta (55,9%), Friuli Venezia Giulia (55,0%) e, a maggiore distanza, dal Molise (47,6%), dal Veneto (46,7%) e dall'Emilia-Romagna (46,0%). Chiudono la graduatoria regionale la Liguria (31,0%), la Sicilia (30,3%) e la Basilicata (25,0%). Tuttavia, come si evince dal grafico che segue l'incidenza delle imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere aumenta nel 2022 rispetto al 2020 in tutte le regioni.

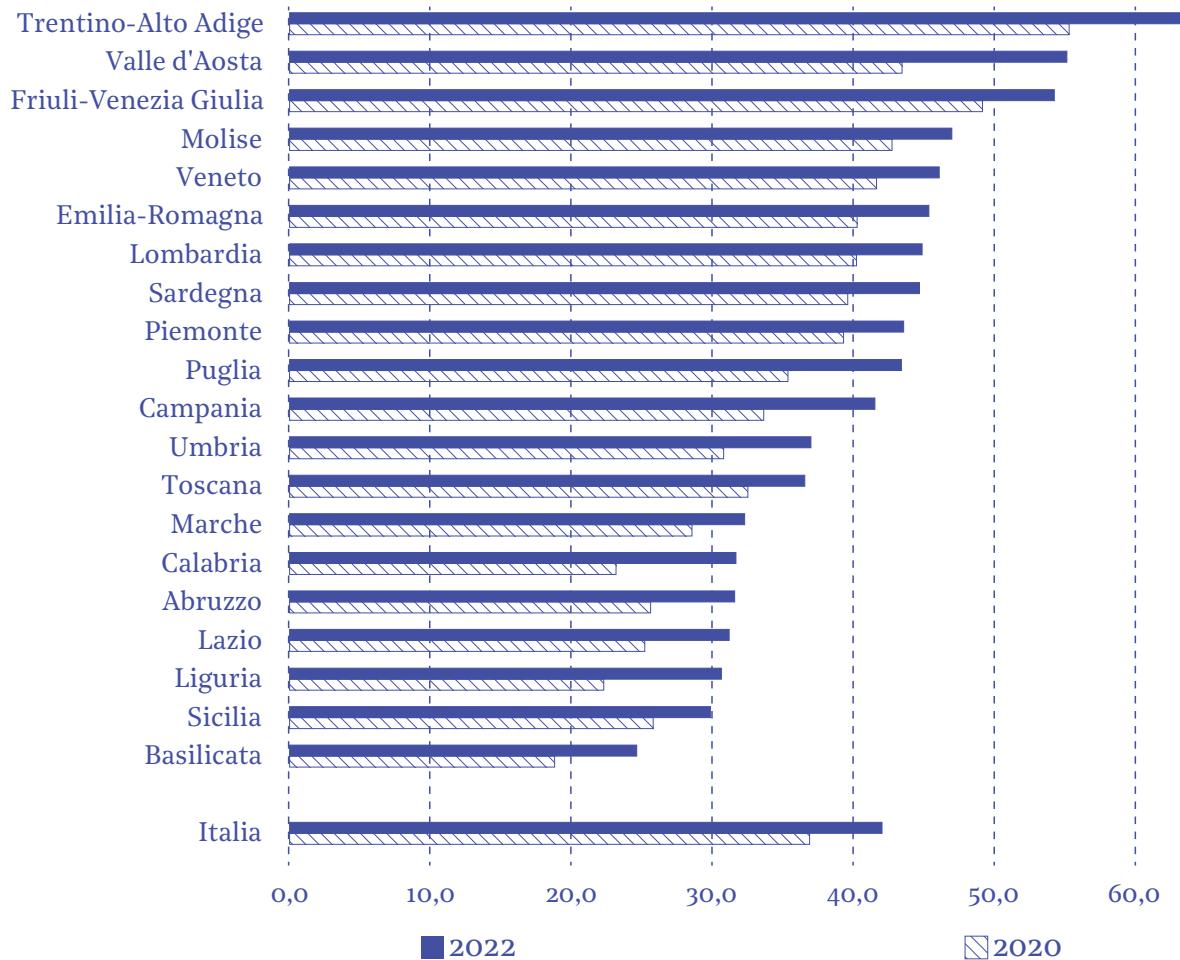
## Presenza di imprese coesive per regione (% su totale Italia)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



## Presenza di imprese coesive per regione (Quota % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



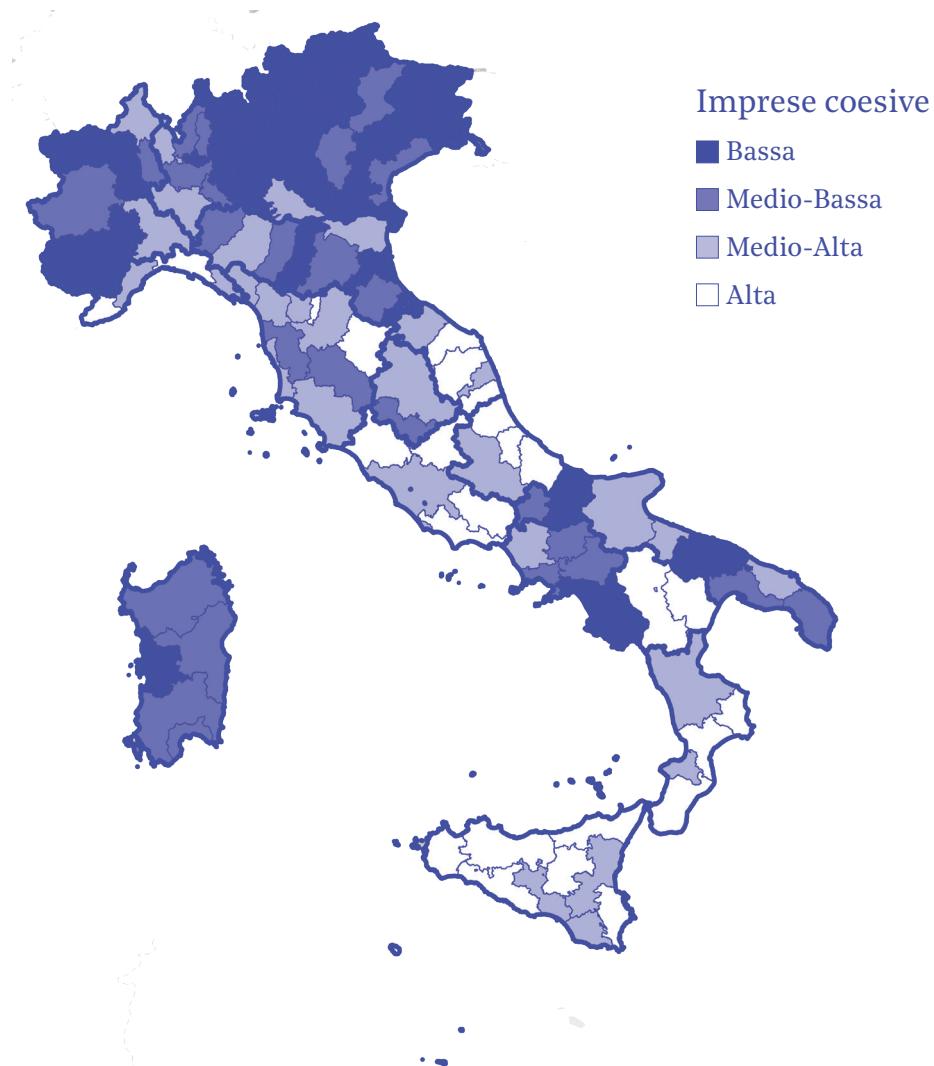
Oggi la relazionalità è un fattore che aiuta le imprese ad essere più competitive. Il tessuto di relazioni che le imprese intraprendono permette di delineare il profilo identitario delle imprese che in questo rapporto definiamo coesive. In questo, il territorio rappresenta una dimensione di assoluto rilievo, rappresentando l'ambiente in cui si trovano i soggetti più prossimi con cui l'impresa può cooperare. Infatti, l'OCSE ha riconosciuto il territorio come un vero e proprio fattore dello sviluppo economico con il termine di "Capitale territoriale". In questa nuova veste il territorio è visto come l'insieme delle relazioni che legano l'impresa ai vari soggetti che vivono la comunità locale in cui si trovano ad operare, con l'obiettivo di perseguire una crescita sostenibile in cui la competitività si coniuga con la coesione sociale.

Secondo i dati stimati a livello provinciale<sup>1</sup>, i territori con un maggior grado di coesione si concentrano principalmente nel Nord Italia: le due province del Trentino-Alto Adige, Bolzano e Trento; Aosta; Pordenone, Udine e Gorizia del Friuli-Venezia Giulia; Verona, Rovigo, Treviso e Padova del Veneto; Modena, Rimini e Ravenna dell'Emilia-Romagna; Bergamo, Sondrio, Cremona, Brescia, Monza e Milano della Lombardia; Cuneo, Asti, Biella e Vercelli del Piemonte. Nel Mezzogiorno spiccano invece le province di Oristano in Sardegna, Campobasso in Molise, Bari in Puglia e Salerno in Campania. I territori più svantaggiati invece si dividono tra Sud e Centro Italia in particolare Matera e Potenza in Basilicata, Reggio Calabria e la maggior parte delle province Siciliane. Nel Centro Italia invece ad avere un basso grado di coesione troviamo Rieti e Frosinone nel Lazio, Ascoli Piceno e Macerata nelle Marche ma anche Arezzo e Prato in Toscana. Da notare anche alcune province del Nord Italia, Genova e Imperia in Liguria, che registrano un basso grado di coesione.

<sup>1</sup> Il grado di intensità della presenza di imprese coesive a livello provinciale è stato stimato, a partire dai dati regionali dell'indagine Centro Studi Tagliacarne, sulla base di una serie di indicatori proxy delle singole dimensioni della coesione ricavati dall'indagine ISTAT condotta in occasione del Censimento delle imprese. Le quattro classi (Bassa, Medio-Bassa, Medio-Alta, Alta) sono state identificate in base ai quartili.

## Presenza di imprese coesive per provincia (Quota % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023

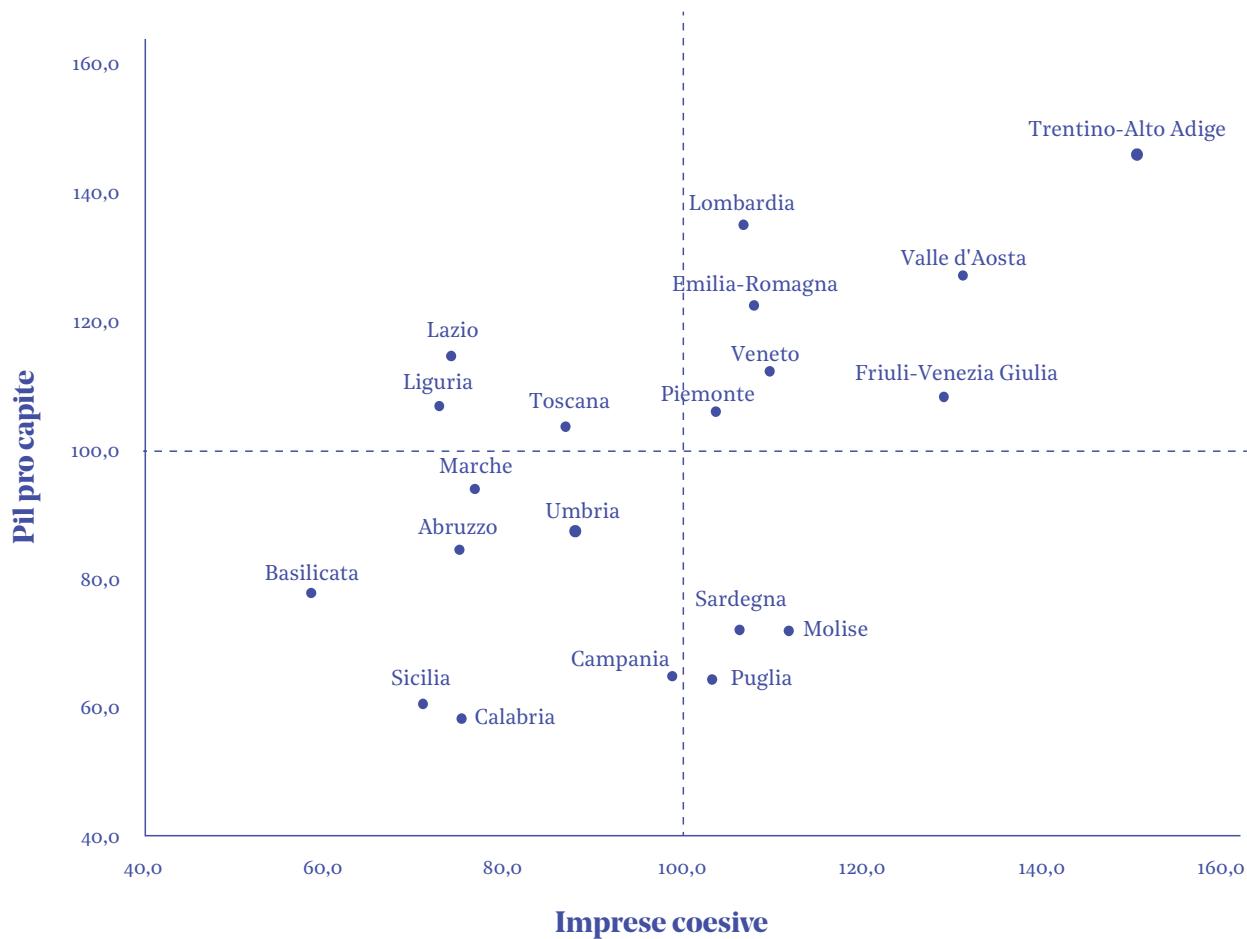


Le imprese coesive sono fortemente legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che condizionano e da cui sono condizionate.

Ad esempio, come già mostrato nelle precedenti edizioni del lavoro, esiste una relazione positiva tra benessere materiale e presenza di imprese coesive in un determinato territorio. Le regioni del Nord, ad eccezione della Liguria, sono caratterizzate da un'elevata incidenza di imprese coesive e da un alto livello di Pil pro capite e si collocano, pertanto, nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione che segue. Nel quadrante in basso a sinistra dello stesso grafico, invece, dove a livelli di ricchezza pro capite più bassi corrisponde anche una minore presenza di imprese coesive, si collocano cinque regioni del Sud (Abruzzo, Basilicata, Campania, Calabria e Sicilia) e due regioni del Centro (Marche e Umbria).

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

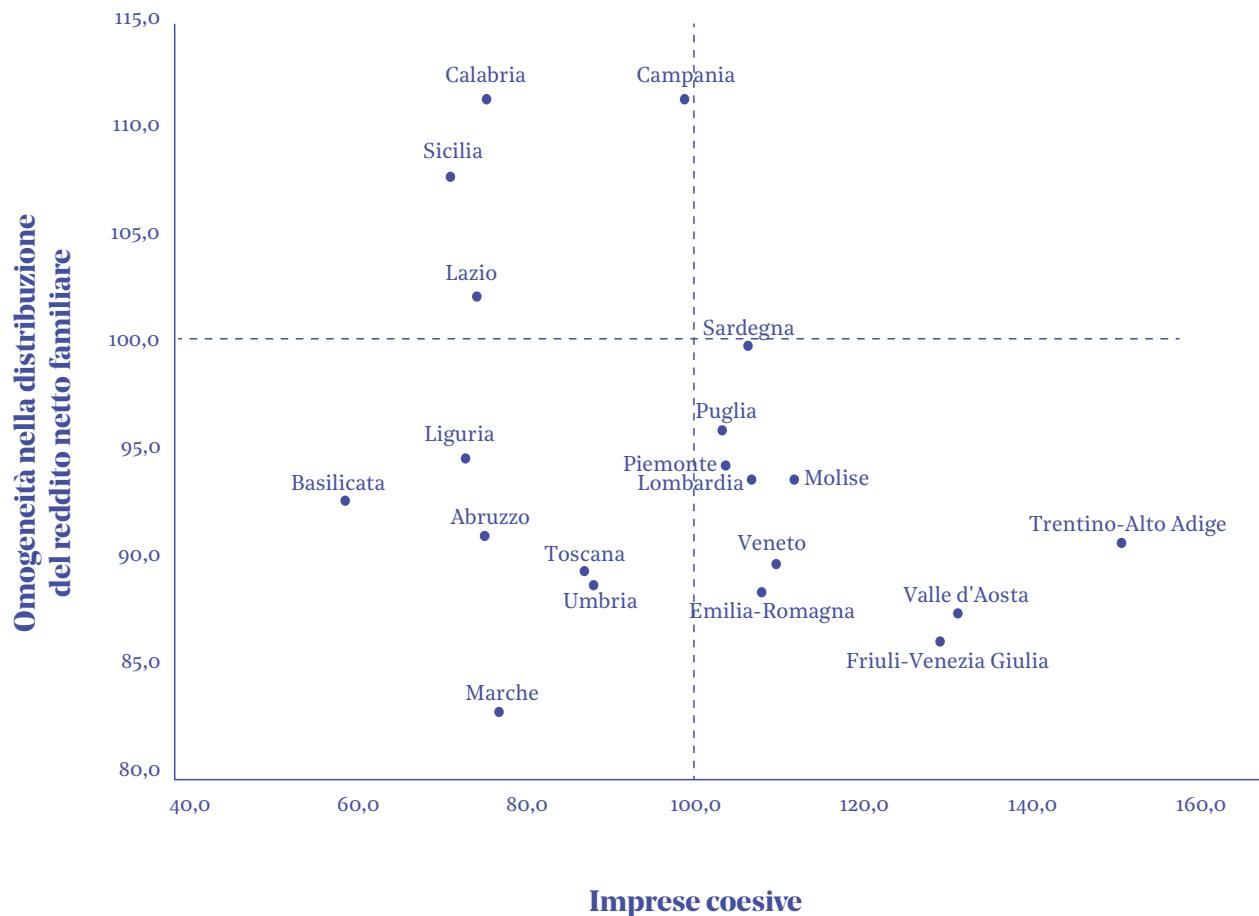
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Oltre alla ricchezza del territorio, anche l'omogeneità nella distribuzione del reddito tra le famiglie è da considerarsi un fattore che favorisce la nascita di imprese coesive. Con la crescita delle disuguaglianze, infatti, aumentano le tensioni sociali e i malcontenti. Non sorprende, pertanto, che nelle regioni che si contraddistinguono per una distribuzione maggiormente omogenea del reddito siano maggiormente diffuse anche le imprese coesive. Delle 16 regioni che presentano una distribuzione del reddito più equa rispetto alla media nazionale (valori dell'indicatore inferiori a 100) ben 10 esibiscono un indicatore di coesività più elevato: Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Emilia-Romagna, Molise, Lombardia, Piemonte, Puglia e Sardegna. Nel quadrante più critico troviamo, invece, tre regioni del Sud (Calabria, Campania, Sicilia) ed il Lazio.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e omogeneità nella distribuzione del reddito netto familiare\* (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



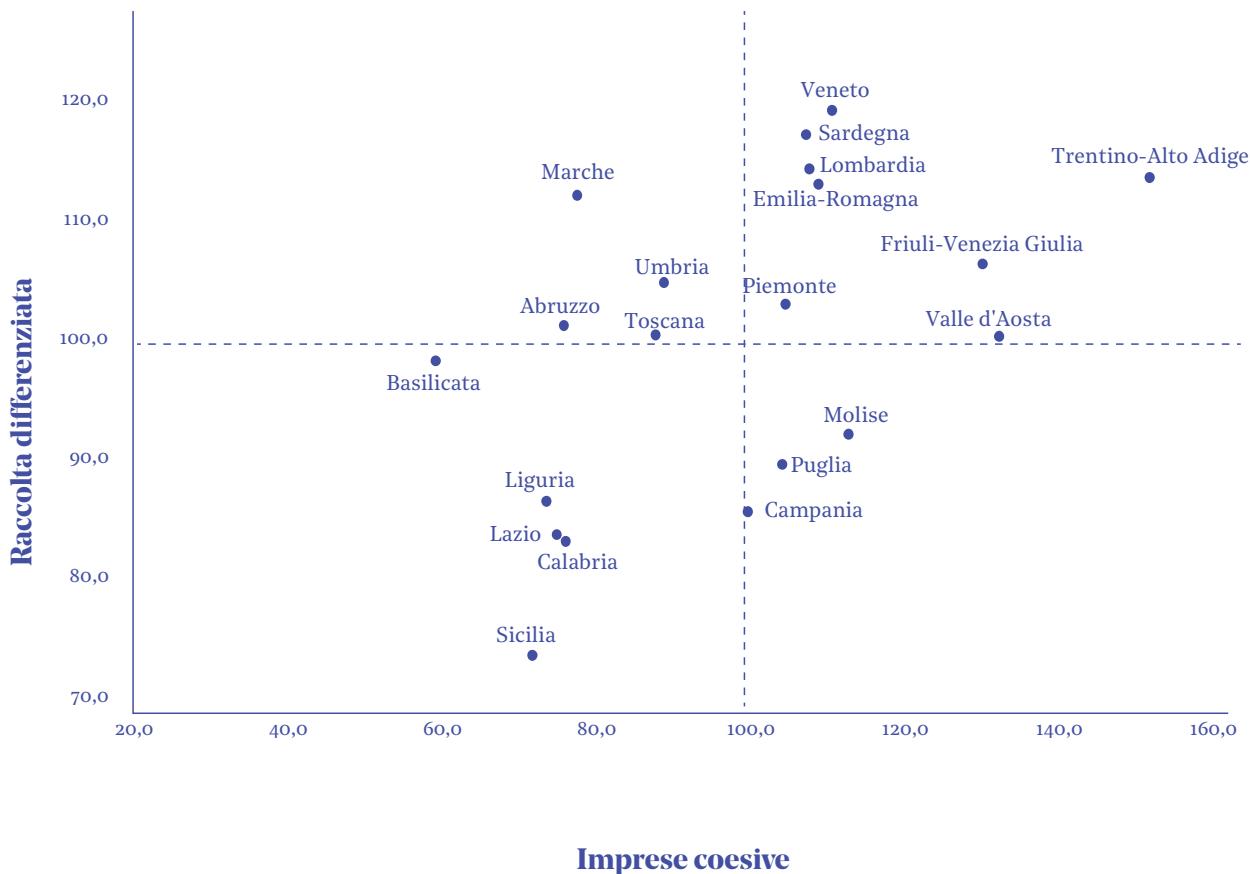
\* Si tratta dell'indice di concentrazione di Gini calcolato dall'Istat, che varia tra 0, in caso di distribuzione perfettamente egualitaria, a 1, che corrisponde alla massima disegualianza. La media Italia è poi stata posta pari a 100.

Parrebbe esserci anche una correlazione tra la presenza di imprese coesive e senso civico dei cittadini, misurabile ad esempio tramite il livello di raccolta differenziata e la propensione a donare il sangue.

In base alla quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata, infatti, è possibile “misurare” la sensibilità dei cittadini ai temi della tutela dell’ambiente e del bene comune. Il grafico a dispersione che segue mostra chiaramente come tutte le regioni settentrionali abbiano valori elevati sia per quanto riguarda la concentrazione di imprese coesive sia per quanto concerne i livelli di raccolta differenziata (misurata come quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata). La Liguria, che fa eccezione, si posiziona invece nel quadrante in basso a sinistra, insieme a Calabria, Campania, Lazio e Sicilia. Si contraddistingue in positivo la Sardegna, l’unica regione del Sud a posizionarsi 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, 2023

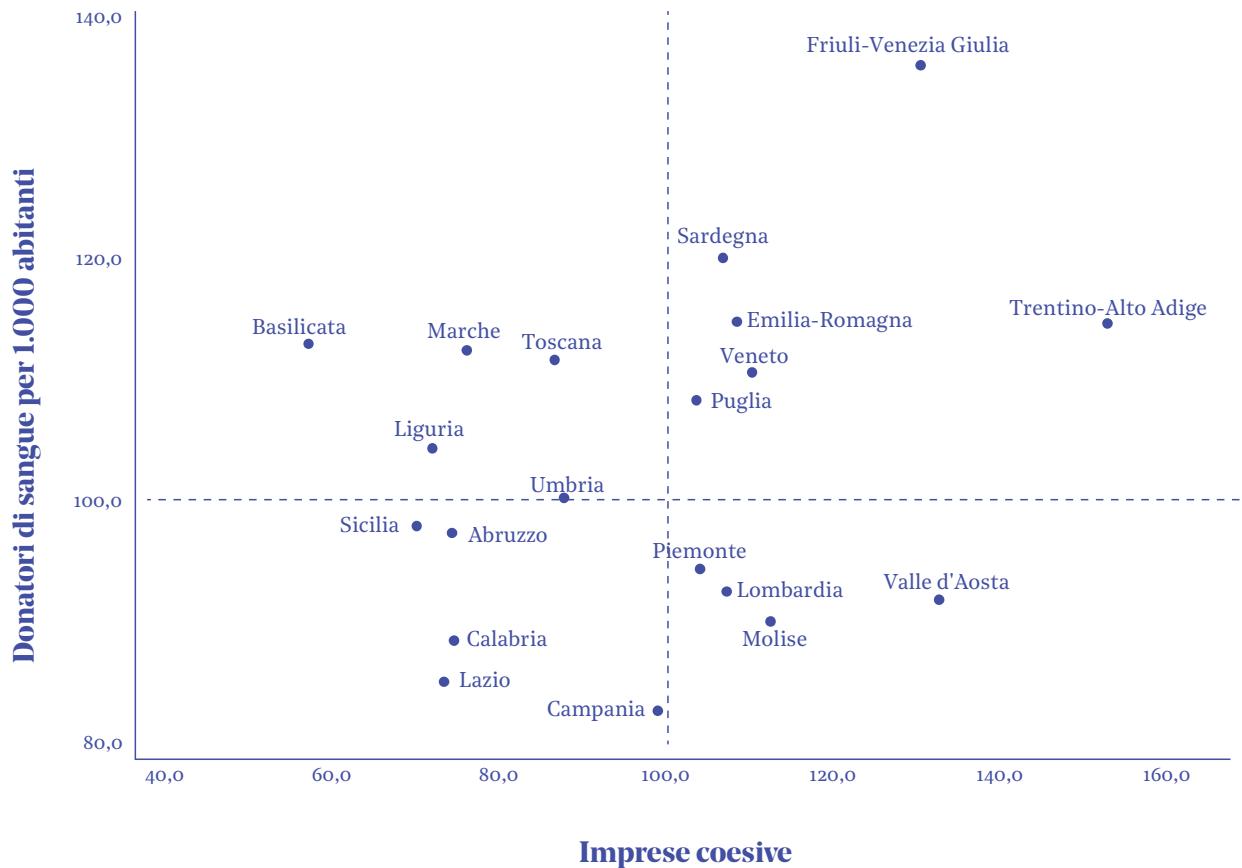


Anche il numero di donatori di sangue può essere considerato una cartina di tornasole del senso di responsabilità e della coscienza civile di una comunità.

Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna e Veneto rimangono stabilmente nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione, mentre Lombardia e Valle d'Aosta, come già visto, caratterizzate da una elevata diffusione di imprese coesive, non sono così generose quando si tratta di donare il sangue, contrariamente a quanto si può dire nel caso di Sardegna e Puglia.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e numero di donatori di sangue per 1.000 abitanti (indici Italia=100)

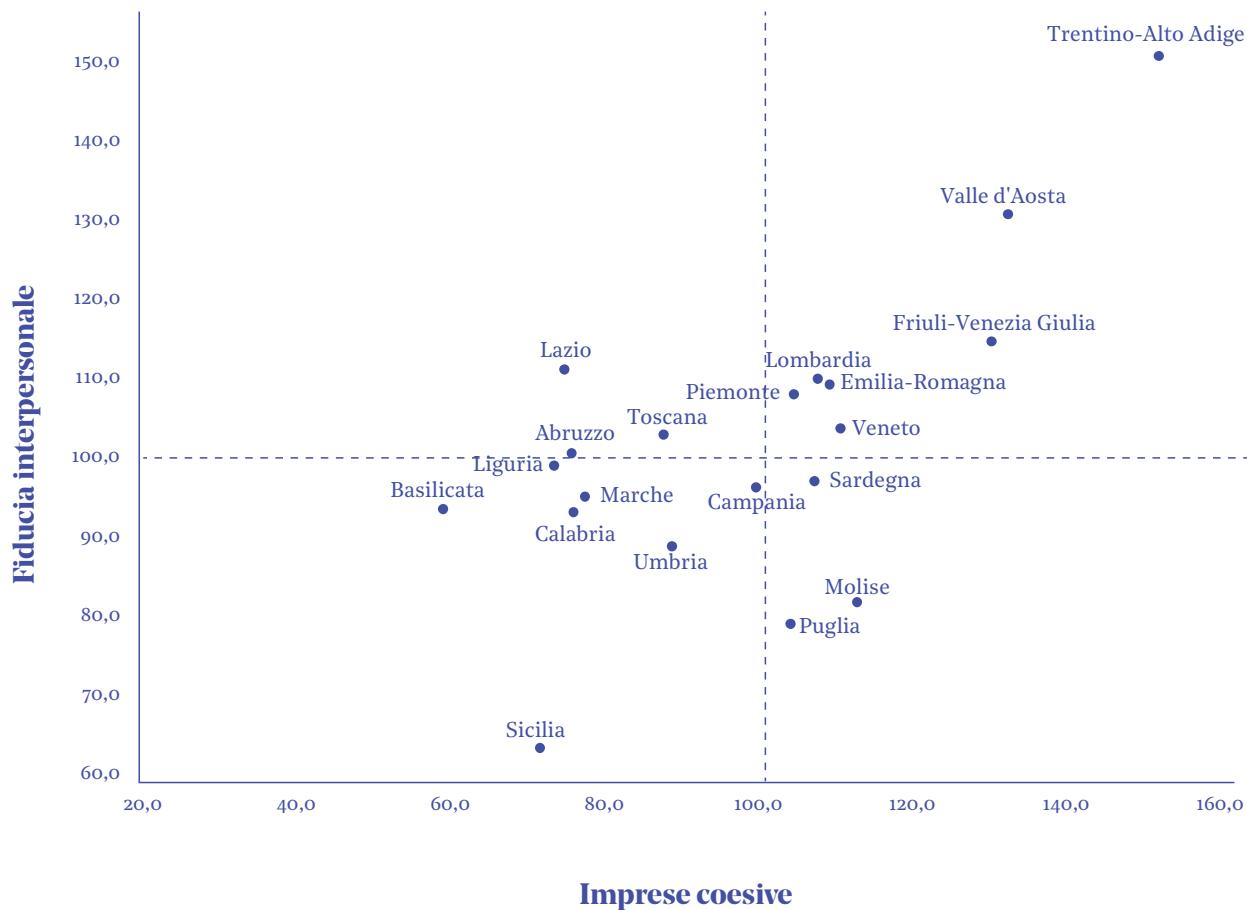
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Altro fattore che influisce sulla qualità delle collaborazioni attive su un territorio è senza dubbio il livello di fiducia interpersonale, che si ha nel momento in cui gli individui condividono gli stessi valori e non tendono ad approfittarsi degli altri. Nel quadrante in alto a destra troviamo le regioni in cui le imprese coesive hanno un peso maggiore e 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. 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 altresì evidente come le regioni del Mezzogiorno si collochino ancora una volta più in basso rispetto a quelle del Nord.

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

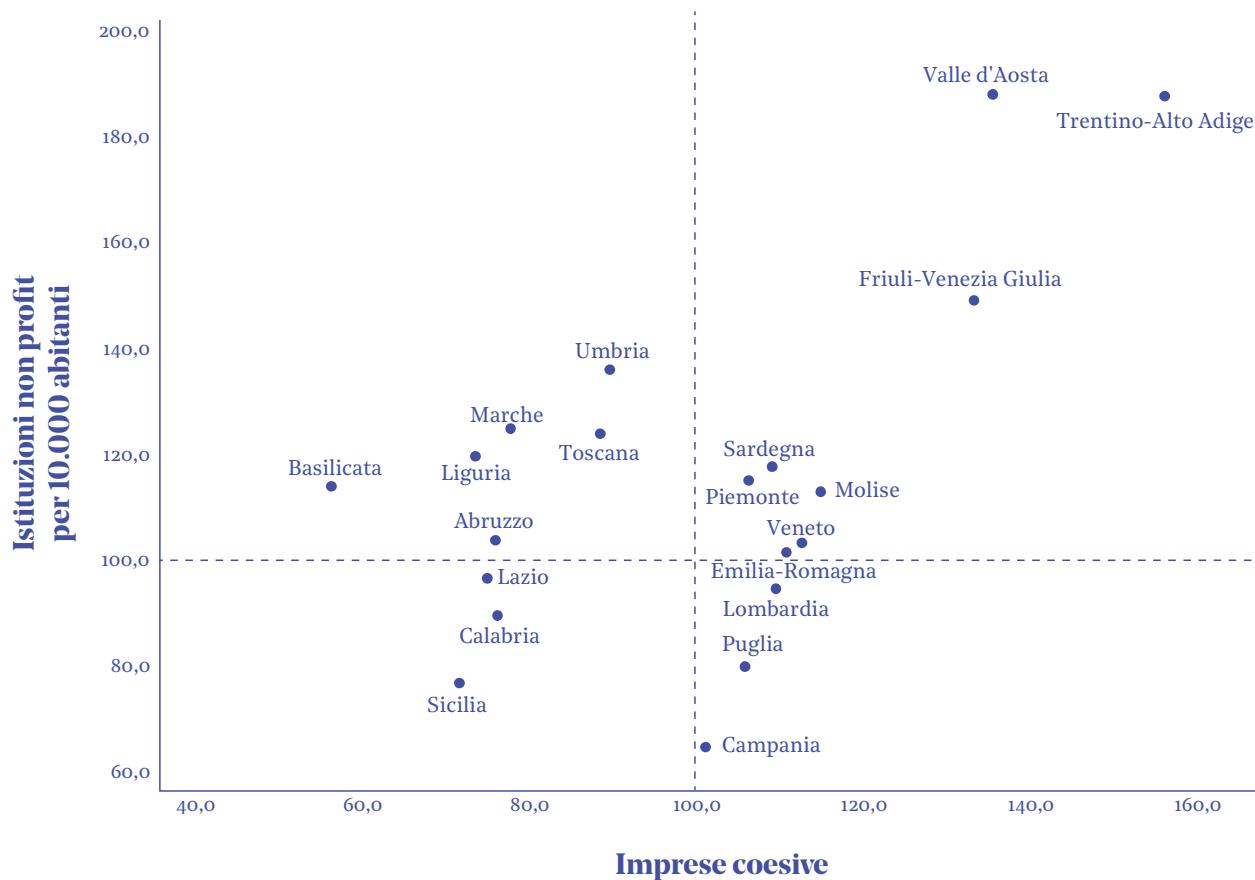
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Si può rilevare una correlazione positiva anche tra attività del terzo settore che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e presenza di imprese coesive. In generale, le regioni con una maggiore densità di organizzazioni non profit (numero di istituzioni non profit ogni 10 mila abitanti) sono anche quelle in cui si rileva una maggiore presenza di imprese coesive. Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Friuli-Venezia Giulia sono le regioni che presentano valori nettamente superiori alla media per entrambi gli indicatori. Comunque positivi sono anche i posizionamenti di Sardegna, Piemonte, Molise, Veneto, Emilia Romagna, mentre ancora una volta si collocano negativamente il Lazio, la Calabria, la Campania e la Sicilia.

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

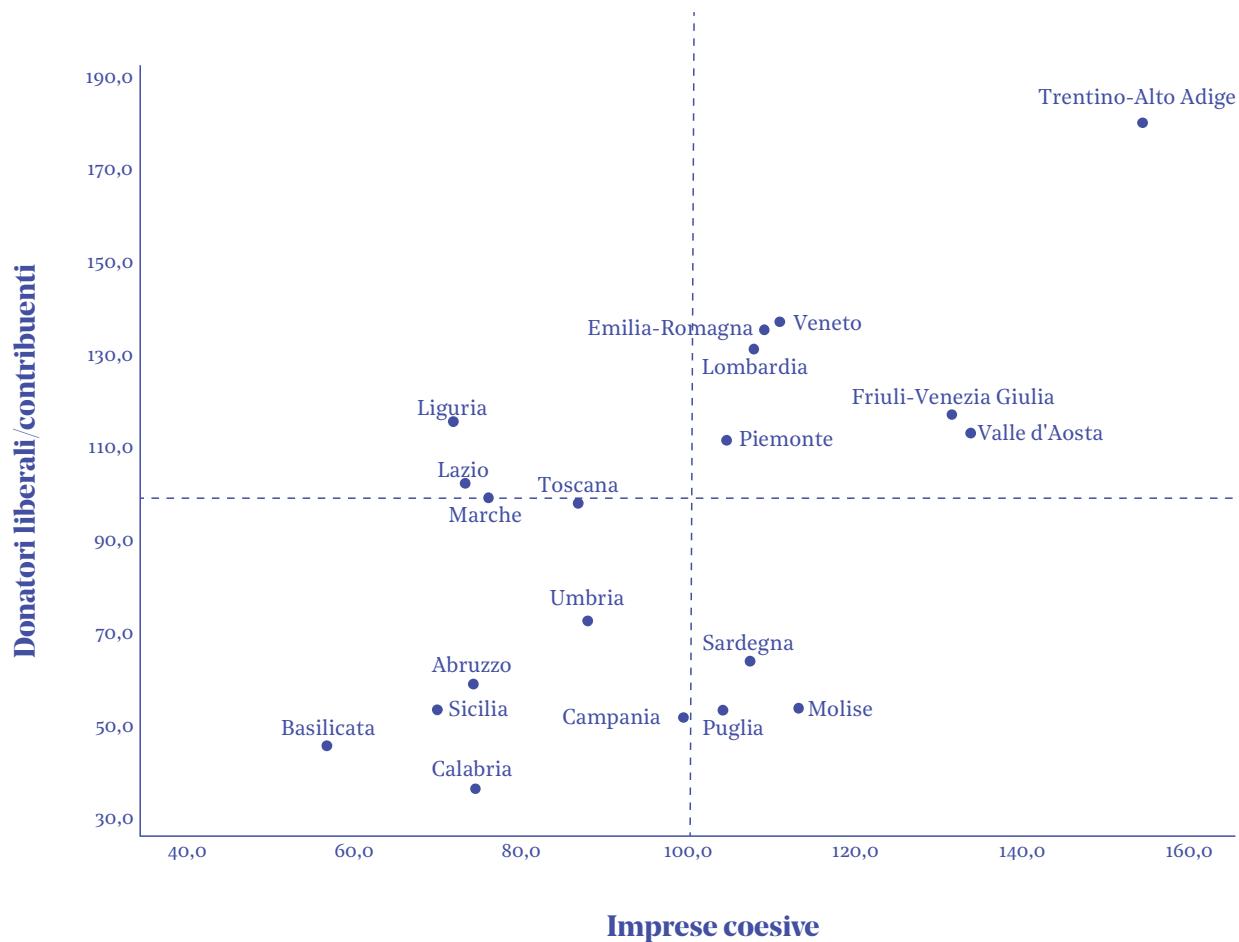
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



Il sostegno alle organizzazioni del terzo settore passa anche attraverso le erogazioni liberali che vengono effettuate spontaneamente da una persona fisica in favore di associazioni di volontariato, Onlus, istituti scolastici e universitari, associazioni non profit, enti di ricerca e altri soggetti attivi in ambito sociale. Ancora una volta le regioni del Nord si trovano posizionate nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione, ad eccezione della Liguria (che, come più volte sottolineato, è caratterizzata da una bassa presenza di imprese coesive). Di contro, le regioni Abruzzo, Sicilia, Campania, Basilicata, Calabria, Umbria si collocano nel quadrante in basso a sinistra dello stesso grafico, poiché presentano valori inferiori alla media per entrambi gli indicatori.

**Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e rapporto donatori di erogazioni liberali a favore di Onlus e APS e contribuenti rapporto donatori di erogazioni liberali a favore di Onlus e APS e contribuenti (indici Italia=100)**

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2023



L'impresa coesiva è un'impresa che mette al centro del proprio modello di business le relazioni, riconoscendo il valore dell'interdipendenza con tutti i soggetti coinvolti e creando con loro valore sociale ed economico.

**4. AGIRE PER LA COESIONE PREMIA L'IMPRESA  
ANCHE AGLI OCCHI DEI CITTADINI**

92



## 4. Agire per la coesione premia l'impresa anche agli occhi dei cittadini

La coesione, intesa come la capacità delle imprese di generare valore condiviso con le persone e le organizzazioni appartenenti al proprio sistema di relazioni, rappresenta un elemento chiave per il successo delle imprese e per il benessere della società nel suo complesso. È, tuttavia, importante comprendere se, e in che misura, i cittadini italiani siano consapevoli di questo concetto e se lo valorizzino nelle proprie interazioni con le aziende.

Questo contributo si propone di esplorare il grado di comprensione e valorizzazione del concetto di impresa coesiva da parte dei cittadini italiani. Attraverso un'indagine demoscopica, si analizza il livello di consapevolezza e coinvolgimento dei cittadini riguardo alla capacità delle imprese di generare valore condiviso.

I risultati forniscono spunti preziosi per comprendere l'attuale percezione dei cittadini e suggeriscono possibili strategie per promuoverne una maggiore comprensione e valorizzazione.

Il tema non è nuovo e già nel 2020 Fondazione Symbola, in collaborazione e con il supporto di Ipsos, lo ha affrontato. A più di due anni di distanza, e, alla luce di un contesto socioeconomico in continua evoluzione, si è ritenuto utile riproporre al giudizio della popolazione tale questione, andando a verificare eventuali evoluzioni nel percepito e nelle opinioni dei cittadini<sup>1</sup>. Per comprendere a fondo i risultati delle due indagini in modo comparativo, è, infatti, necessario considerare consapevolmente il cambiamento di approccio e atteggiamento della popolazione, verificatosi nel periodo intercorso fra una indagine e l'altra.

La rilevazione effettuata nell'ultimo trimestre del 2020, vedeva il nostro Paese immerso in pieno periodo Covid, fra un susseguirsi di ondate, aperture e chiusure. Più nello specifico a ottobre 2020, a seguito di una nuova impennata dei contagi verificatisi dopo la riapertura di tutte le attività durante il periodo estivo, veniva introdotto in Italia il secondo lockdown. Un momento, quindi, caratterizzato da forte incertezza e paura, ma allo stesso tempo di concordia, responsabilità, fiducia nelle istituzioni e nei corpi intermedi, in grado di suscitare un rinnovato spirito coesivo e collaborativo tra i cittadini (e non solo).

La rilevazione di questo anno si inserisce, al contrario, in un contesto caratterizzato da una maggiore chiusura e ripiegamento dei cittadini in se stessi.

Il 2022 è stato un anno decisamente intenso. Inflazione, guerra, crisi energetica, tensioni geopolitiche, sono alcune delle sfide che in qualche modo ci hanno accompagnato e ci accompagnano tuttora, amplificandosi l'una con l'altra e andando a creare una situazione di poli-crisi o crisi permanente. I cittadini si trovano pertanto nuovamente chiamati ad affrontare una fase complessa, e questo incrociarsi e sovrapporsi di crisi fa emergere, e alle volte prevalere, un sentimento di maggiore attenzione verso se stessi e gli aspetti economici della propria condizione.

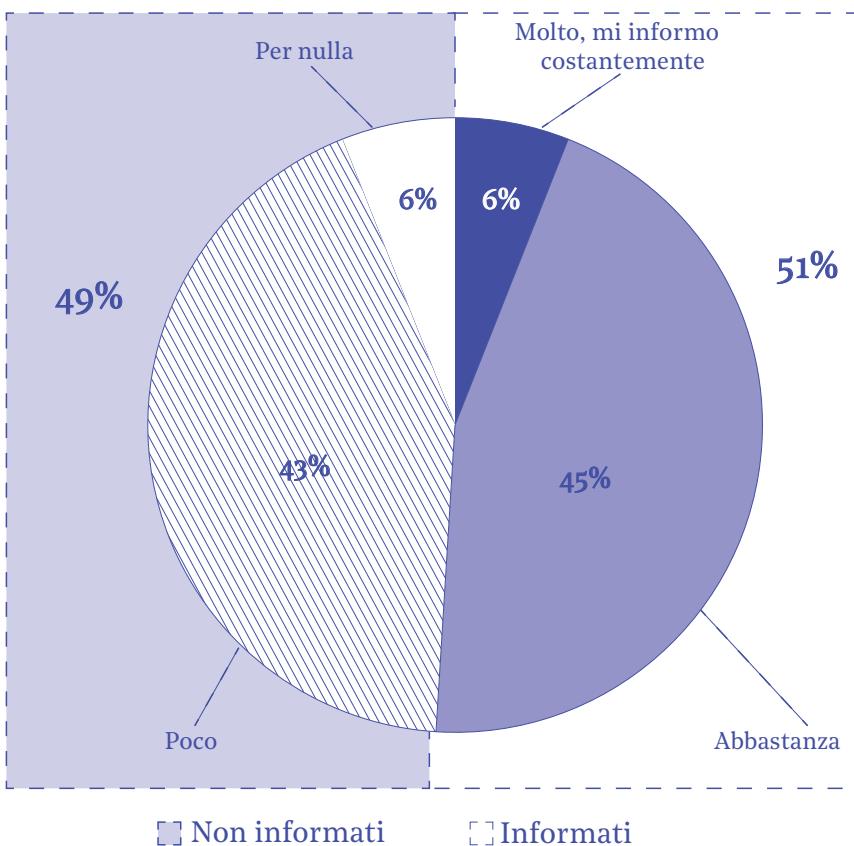
<sup>1</sup> Si tratta di una indagine Ipsos condotta in Aprile 2023 per Fondazione Symbola e rivolta a un campione di 803 individui rappresentativi dell'universo della popolazione italiana tra i 18 e i 70 anni di età.

Tenendo tali informazioni di sfondo, le evidenze che emergono dall'aggiornamento indicano essenzialmente che la complessità del periodo è stata di ostacolo al progresso dell'approfondimento del tema da parte dell'opinione pubblica, pur in un quadro di crescente sensibilità.

Partendo dunque dal contesto entro cui si formano le idee dei cittadini, così come evidenziato nel 2020, si riconferma, ad oggi, un quadro caratterizzato da un 51% di persone che sono molto o mediamente informate sulle imprese.

## Livello di conoscenza delle attività produttive del territorio

Fonte: Indagine Ipsos per Symbola

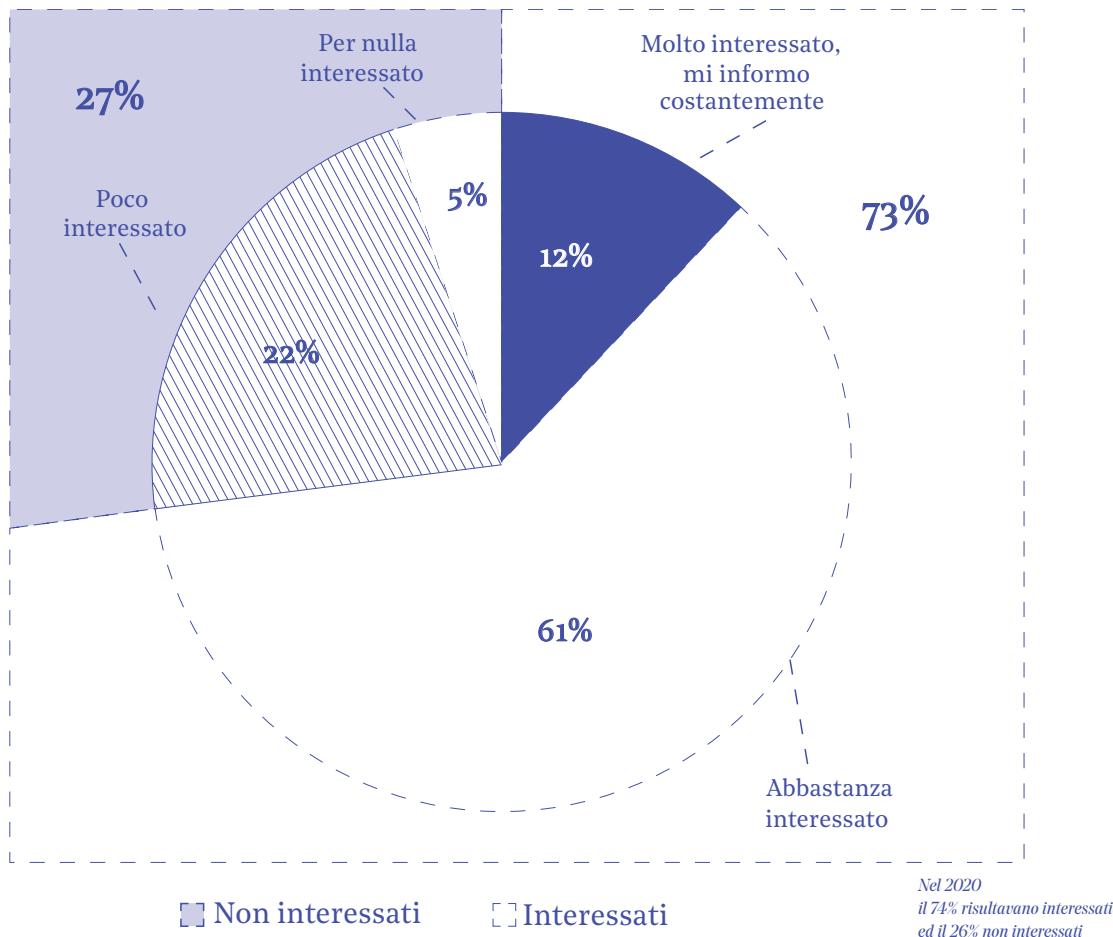


*Nel 2020  
il 54% risultavano informati  
ed il 46% non informati*

Contemporaneamente, il contesto rivela un buon interesse nei confronti dei comportamenti etici delle aziende, con tre quarti dei cittadini (73%) che si dichiarano molto o abbastanza interessati a questa tematica.

## L'interesse verso l'eticità dei comportamenti delle imprese

Fonte: Indagine Ipsos per Symbola

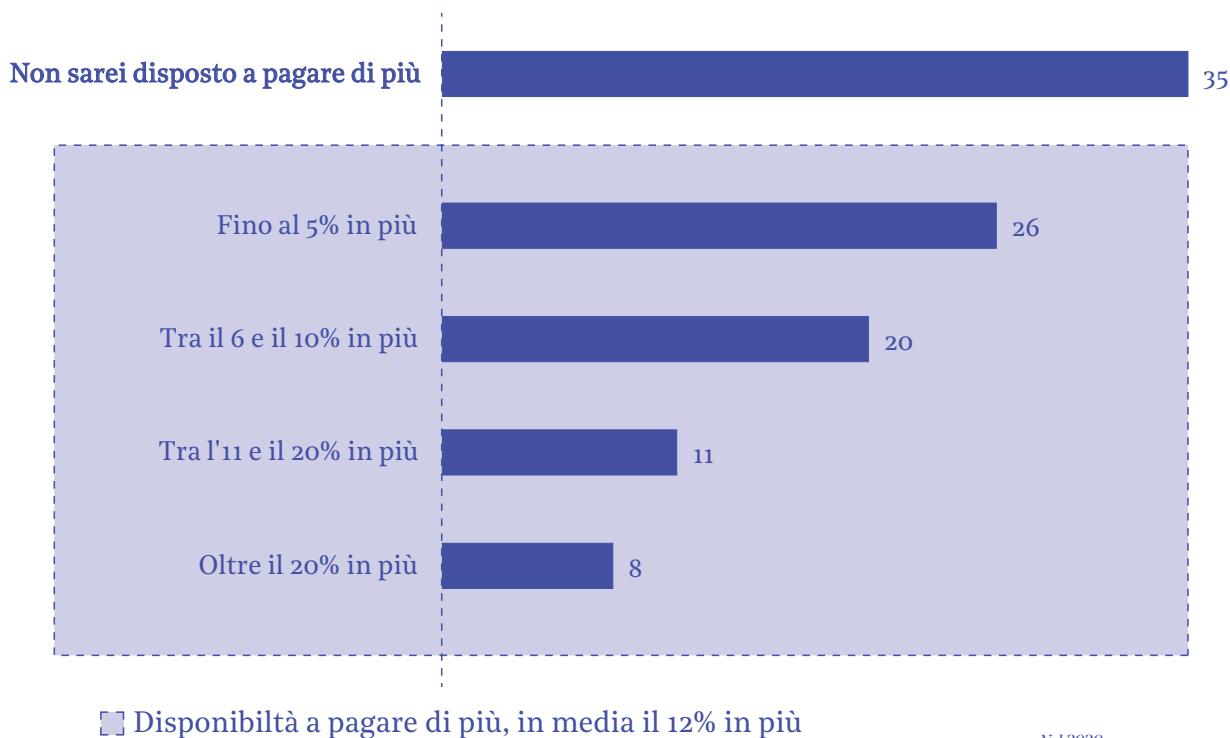


Il terreno risulta quindi indubbiamente fertile, a maggior ragione considerando che i cittadini reputano la coesione un valore aggiunto offerto dalle aziende che merita di essere premiato: due persone su tre sarebbero, in principio, disposte a pagare di più per prodotti e servizi di aziende attente al benessere dei propri lavoratori, clienti e fornitori e della comunità nel suo complesso.

Questo depone a favore delle imprese con atteggiamenti coesivi – da cui è dimostrato si ottengono benefici in termini di generazione di valore, non solo economico – il cui potenziale di successo può poggiare anche sul consenso e il sostegno da parte del cittadino-consumatore.

## Disponibilità a pagare per prodotti e servizi di aziende coesive

Fonte: Indagine Ipsos per Symbola



*Nel 2020  
la disponibilità a pagare di più  
era, in media, dell'11% in più*

I cittadini reputano la coesione un valore aggiunto offerto dalle aziende che merita di essere premiato: due persone su tre sarebbero, in principio, disposte a pagare di più per prodotti e servizi di aziende attente al benessere dei propri lavoratori, clienti e fornitori e della comunità nel suo complesso.

È fondamentale che le aziende si impegnino maggiormente non solo nella promozione dei propri prodotti e servizi, ma anche nella divulgazione delle motivazioni che guidano le loro azioni.

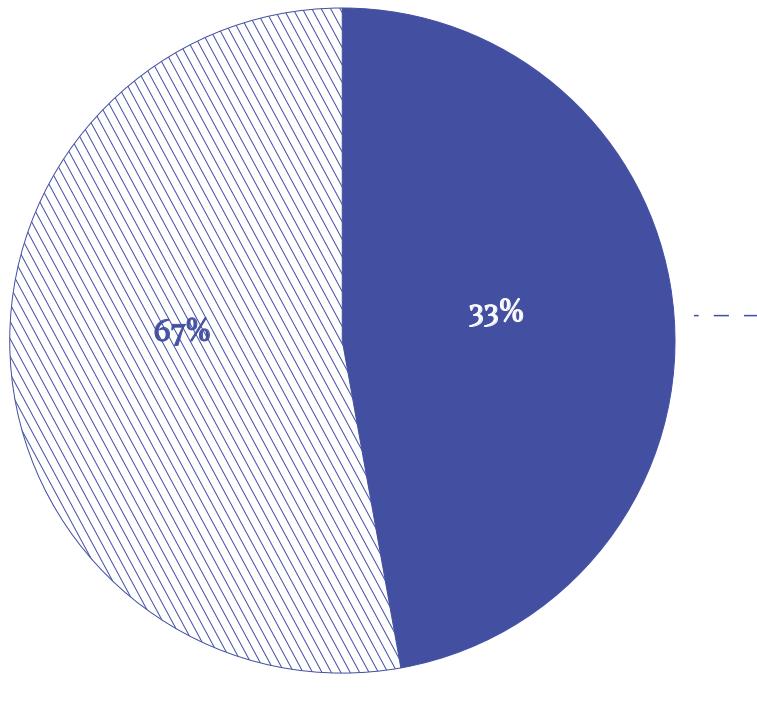
Alla crescente sensibilità al tema, si affianca anche una importante contrazione – pari a 8 punti percentuali – di quel disincanto consistente che si era registrato nel 2020, allorché il 75% dell'opinione pubblica attribuiva all'impresa interessi puramente economici. Passano dunque da uno su quattro a uno su tre coloro che assegnano alle aziende anche la capacità di farsi carico di elementi quali il benessere dei lavoratori, oltre che delle componenti della filiera produttiva e del territorio e della comunità di cui fanno parte.

Tale visione, inoltre, risulta maggiormente radicata fra coloro che dichiarano un maggior livello di informazione circa l'agire delle imprese, a riprova di quanto sia di vitale importanza per le aziende investire e insistere attraverso una comunicazione chiara e mirata ad elevare le conoscenze dell'opinione pubblica.

## Orientamento delle aziende del territorio oggi

Fonte: Indagine Ipsos per Symbola

Unicamente la massimizzazione del profitto  
e/o gli interessi della proprietà *(nel 2020 la percentuale era del 75%)*



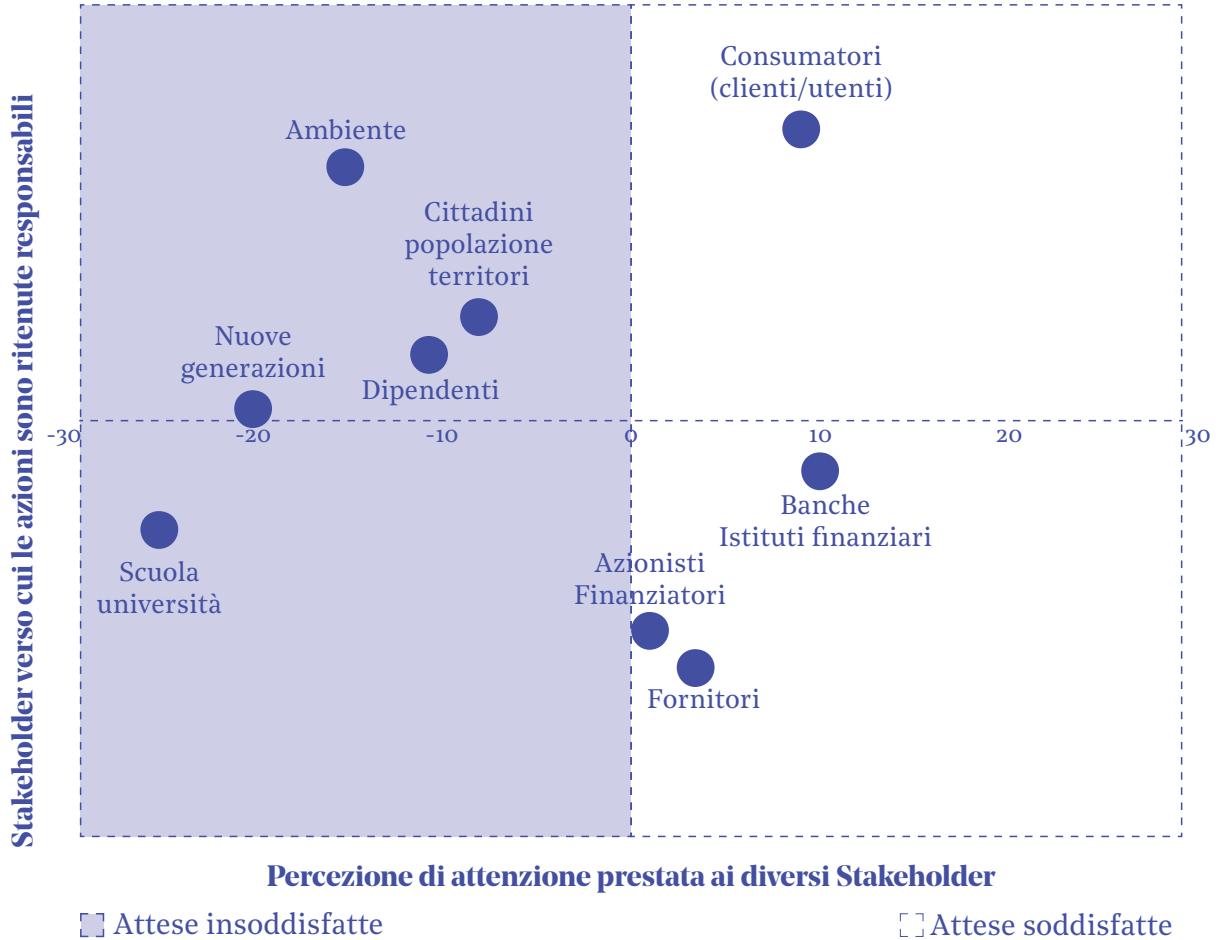
Il benessere dei propri lavoratori, clienti e fornitori della comunità  
in generale oltre a soddisfare gli interessi della proprietà  
*(nel 2020 la percentuale era del 25%)*

In linea con il precedente dato, sebbene il quadro di sintesi evidenzia ancora uno scarto tra il percorso che le imprese stanno facendo nei confronti della coesione e la percezione dei cittadini, si registrano allo stesso tempo sostanziali progressi rispetto a due anni fa.

A fronte del quadro decisamente positivo che l'indagine condotta da Unioncamere e Fondazione Symbola ci restituisce in relazione sia al numero di aziende coesive presenti nel nostro territorio che al numero delle relazioni da esse sviluppate, per un cittadino su due lo sforzo messo in campo dalle aziende nei confronti di società e ambiente andrebbe consolidato, coerentemente con le aspettative crescenti che l'opinione pubblica esprime su questi temi.

## Il gap fra desiderata e realtà percepita relativamente all'attenzione posta dalle imprese ai diversi stakeholder

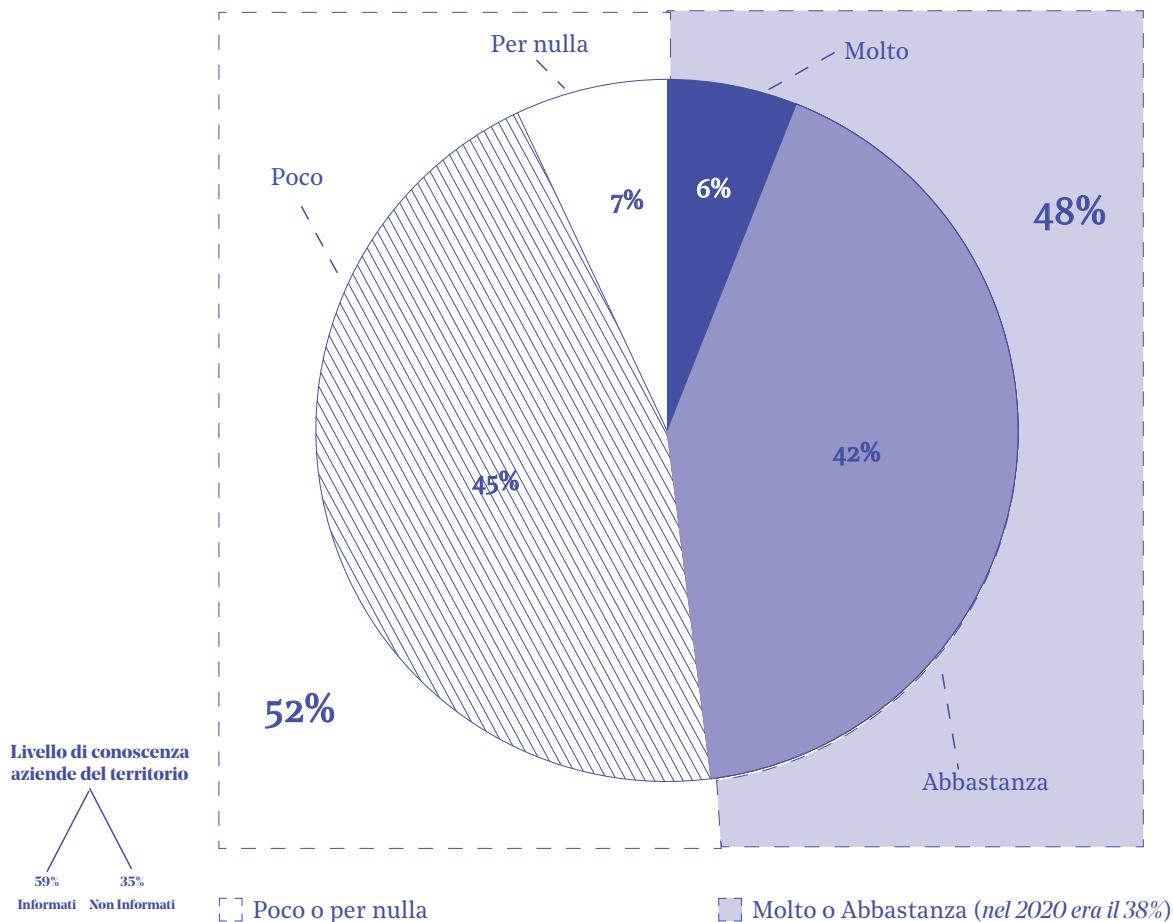
Fonte: Indagine Ipsos per Symbola



Allo stesso, però, un dato incoraggiante emerge dall'analisi del trend relativo alla porzione di popolazione che ritiene che le imprese del proprio territorio mettano in atto comportamenti etici e responsabili, che risulta in crescita di 10 punti percentuali rispetto ad ottobre 2020, oltre che significativamente maggiore fra i cittadini che si dichiarano informati.

## Il comportamento etico delle aziende del territorio

Fonte: Indagine Ipsos per Symbola



In conclusione, l'indagine sottolinea in modo chiaro il ruolo di una comunicazione strutturata e mirata. È fondamentale che le aziende si impegnino maggiormente non solo nella promozione dei propri prodotti e servizi, ma anche nella divulgazione delle motivazioni che guidano le loro azioni. Il terreno è fertile, poiché i cittadini dimostrano sensibilità per il tema e riconoscono il valore dell'elemento coesivo.

## **5. STORIE**

104

### **5.1 ALCANTARA**

106



### **5.2 CAIMI BREVETTI**

108



### **5.3 CINELLI**

110



### **5.4 CIRCULARITY**

112



### **5.5 ENEL**

114

## **5.6 FABIANA FILIPPI**

116



## **5.7 GLASS GROUP**

118



## **5.8 ILLYCAFFÈ**

120



## **5.9 LA FILIPPA**

122



## **5.10 LEONARDO**

124



## **5.11 PRYSMIAN GROUP**

126



## **5.12 VECTOR**

128



## **5.13 VERALAB**

130

## 5.1 Alcantara

Alcantara è al tempo stesso un materiale, un'azienda e un brand. Da 50 anni, infatti, Alcantara è l'azienda italiana che produce e commercializza l'omonimo materiale a marchio registrato Alcantara, frutto di una tecnologia unica e proprietaria. Alcantara è adatto a ricoprire ogni tipo di superficie essendo soffice al tatto, traspirante, leggero, resistente, fresco d'estate e caldo in inverno, facile da stirare e lavare. È un brand da sempre associato a prodotti luxury ma idonei all'utilizzo quotidiano, capace di coniugare resa estetica, elevate prestazioni tecniche e un'incredibile versatilità, che lo rende adatto alle più ampie applicazioni, dall'abbigliamento e gli accessori, passando per l'automotive, il design, l'elettronica, l'arredamento e l'arte.

[www.alcantara.com](http://www.alcantara.com)

Dopo oltre 50 anni passati a sviluppare un materiale che è già impiegato in numerosissimi ambiti, però, poteva risultare difficile per Alcantara riuscire a trovare nuove applicazioni e apportare ulteriori migliorie. È il rischio che corre chi si trova ad osservare qualcosa per troppo tempo, convinto di conoscerne ogni singolo segreto e dettaglio. Basta uno sguardo diverso, capace di ribaltare prospettiva, per cogliere qualcosa di nuovo che un occhio abituato non avrebbe mai potuto scorgere. Per questo, da diversi anni, l'azienda ha deciso di aprirsi al mondo dell'arte e del design instaurando collaborazioni proattive, offrendo il suo materiale per fornire ispirazione a menti creative, stimolando per aiutare Alcantara a individuare innovative possibilità applicative. Interfacendosi con designer internazionali affermati in grado di ripensare e stravolgere l'uso del materiale, Alcantara riesce a stare al passo con un mondo in costante evoluzione. Ma l'azienda collabora anche con le università e le scuole di design, proponendo il materiale agli studenti attraverso workshop di progettazione, spesso incentrati su settori completamente inesplorati per Alcantara e in assoluta libertà creativa. La contaminazione con il mondo dell'arte trova il suo vertice nella collaborazione con Palazzo Reale di Milano, dal 2015 al 2020, e in quella decennale con il MAXXI - Museo nazionale delle arti del XXI secolo di Roma, dove sotto la curatela di artisti e designer italiani ed esteri sono state organizzate esibizioni di opere in Alcantara, alcune delle quali sono poi rimaste nella collezione permanente del Museo. La prima edizione del Progetto Alcantara con il MAXXI, che si chiamava "Can You Imagine?" proprio per sottolineare le infinite possibilità espressive del materiale, ha coinvolto designer di fama internazionale come Massimiliano Adami, Marcel Wanders, Oki Sato e Paola Navone, a cui è stato chiesto di reinterpretare il materiale Alcantara in chiave artistica. Oltre a una grande visibilità e al ritorno di immagine, questa contaminazione offre all'azienda il vantaggio di mantenere sempre il contatto con le nuove tendenze in termini di stile, fornendo soluzioni che trovano un riscontro sul mercato. Nel passaggio dal piano creativo a quello industriale, come avviene ad esempio quando il materiale viene fornito al mondo dell'automobile o dell'elettronica

di consumo, l'azienda e l'artista/designer devono convergere verso un risultato capace di soddisfare anche i requisiti tecnici oltre a quelli estetici. La collaborazione è ben rodada e strutturata in diversi passaggi: l'azienda racconta sé stessa e il materiale al designer, che viene invitato presso lo stabilimento per osservare da vicino il processo produttivo, offrendo i primi feedback e avanzando le richieste tecniche per il progetto da sviluppare. Il materiale, che ha una sua formula brevettata e ben precisa, può essere infatti modificato nella sua resa estetica e corretto in alcune sue caratteristiche, mixandolo ad altri materiali e regolandolo in termini di peso o di spessore. Successivamente, l'artista ritorna in azienda confrontandosi con i designer interni e i tecnici Alcantara, in una dialettica che può durare anche mesi, fino a convergere verso il risultato finale. Una perenne contaminazione che permette al materiale di trovare forme di espressione inedite e inaspettate perfino per chi lo produce, trasformandosi per esempio nel rivestimento di un biliardo o in una tavola da scrittura per calligrafi.

## 5.2 Caimi Brevetti

Che sia il rumore del traffico, il ronzio di un'ape o il ritornello della nuova hit estiva che passa in radio, i suoni che percepiamo nella vita di tutti i giorni hanno un impatto sulla nostra salute, sia fisica che mentale. Per migliorare la vita delle persone risulta quindi fondamentale approfondire il sapere scientifico sulla relazione tra suoni ed esseri umani.

[www.caimi.com](http://www.caimi.com)

Fortunatamente in Italia abbiamo una struttura di ricerca in campo acustico unica nel suo genere, tra le più sofisticate al mondo: i Caimi Open Lab, un complesso di laboratori, capaci di raccogliere al loro interno le più moderne strumentazioni dedicate alla ricerca teorica e applicata negli ambiti della tecnologia acustica, nuovi materiali e prototipazione avanzata. Nonostante si tratti di una struttura privata, i Caimi Open Lab sono disponibili gratuitamente per istituti di ricerca, università, fondazioni ed enti che desiderano portare avanti progetti con ricadute sociali positive legati al suono. In questo modo si ha uno scambio di conoscenze unico, che permette all'azienda proprietaria di innovare, contribuendo al contempo all'evoluzione delle scienze del suono, soprattutto in ambito salute e benessere.

Dietro questa idea non poteva che esserci Caimi Brevetti, impresa con sede a Nova Milanese (MB) nata nel 1949 che ha l'innovazione nel DNA, tanto da incorporarla nel nome. Tra le principali realtà produttive design oriented d'Europa, Caimi è attiva nel settore dell'arredamento e dei complementi d'arredo, ma da quando ha realizzato Snowsound – rivoluzionaria linea di prodotti dedicata all'ottimizzazione acustica – ha investito sempre più nella ricerca e nella creazione di soluzioni fonoassorbenti.

Ci sono voluti circa tre anni per realizzare i 7 laboratori, collegati da 40 chilometri di cavi elettrici, che costituiscono gli Open Lab. Ogni laboratorio è fornito di attrezzature high tech – molte delle quali pensate e realizzate all'interno dell'azienda – difficilmente reperibili altrove, almeno tutte nello stesso luogo. Iconici, tra questi, il Supernova Lab, una camera di prova semianecoica schermata elettromagneticamente, completamente isolata dal resto del mondo che permette di capire le capacità percettive umane in un ambiente privo di suono, e il Rev Lab, dalle funzioni quasi opposte, dato che si tratta di una camera riverberante fondamentale per studiare le capacità dei materiali di assorbire i suoni.

Nati sotto la stella dell'open innovation, i laboratori Caimi partono dalla mission di condividere infrastrutture e conoscenze per unire gli sforzi verso nuove tecnologie, stimolando il dialogo con mondi diversi. Per questo motivo gli Open Lab hanno un comitato scientifico che valuta le proposte provenienti dal mondo della ricerca e dell'arte: superata l'analisi tecnica e verificati gli obiettivi di ricadute sociali positive, Caimi mette

a disposizione gratuitamente laboratori e tecnici, che abilitano la realizzazione di test e prove a supporto della ricerca.

Gli Open Lab sono attrattivi anche per le imprese, con cui Caimi ha la possibilità di attivare nuove partnership. È il caso della collaborazione con Aquafil, che ha portato alla realizzazione del tessuto fonoassorbente FIBER 12, realizzato con la tecnologia brevettata Snowsound Fiber, utilizzando per la prima volta il filato ECONYL, nato dalla rigenerazione dei rifiuti di nylon provenienti da tutto il mondo, come reti da pesca e moquette usate. SNOWSOUND FIBER 12 non solo permette di abbattere notevolmente il riverbero migliorando l'acustica di case, uffici, alberghi e ristoranti, ma rappresenta un'autentica, reale risposta al tema della circolarità: il materiale infatti può essere tracciato e, alla fine del ciclo di vita del prodotto, può essere restituito a Caimi. Grazie alla collaborazione con Aquafil, il tessuto verrà, insieme ad altro materiale di scarto, trasformato in nylon rigenerato ECONYL, riciclabile all'infinito.

Le collaborazioni in essere offrono nuove conoscenze e punti di vista sul suono, in un luogo unico, gli Open Lab Caimi, capaci di aumentare il sapere stimolando la circolazione di idee innovative.

## 5.3 Cinelli

Vincitore di 3 tappe del Giro d'Italia a cavallo tra gli anni '30 e '40, Cino Cinelli fonda l'azienda che porta il suo nome nel 1948, subito dopo il ritiro dalle competizioni ciclistiche. Sebbene Cinelli non fosse un ingegnere, l'esperienza accumulata gara su gara, unita a una maniacalità per i dettagli, lo portano a realizzare telai, selle, manubri e attacchi da corsa dalle prestazioni superiori rispetto a quelli tradizionali, e in breve tempo l'azienda diventa leader di mercato, tra i primi brand del ciclismo made in Italy. Acquistata nel '79 da Antonio Colombo, già proprietario della Columbus, realtà industriale che produce tubi per biciclette tra i migliori al mondo perché trafilati a freddo e quindi meno spessi e pesanti, l'azienda viene rinnovata e inizia una collaborazione con importanti designer. Un cambiamento che porta Cinelli ad essere non solo un marchio sportivo, ma un vero e proprio lifestyle brand con una forte connotazione culturale. L'impresa non guarda al cliente come un semplice consumatore che acquista la bicicletta o l'accessorio in una classica dialettica di mercato con il produttore, ma lo reputa come un soggetto attivo, capace di influenzare la produzione e dialogare con il brand: l'azienda ha così il vantaggio di riuscire a cogliere le ultime tendenze e i nuovi stili, avendo quindi sempre chiari i riferimenti sulle mode e il lifestyle da proporre attraverso i suoi prodotti. Attraverso questa contaminazione e al continuo flusso di feedback, Cinelli riesce infatti a co-creare prodotti perfettamente in sintonia con le esigenze dei clienti, che si identificano quindi con lo stile del marchio che hanno contribuito a creare, diventando brand ambassador consapevoli e veicolando a loro volta il messaggio culturale e lo stile Cinelli. Questo passaggio da marchio prettamente sportivo a vero e proprio cultural brand si traduce nella scelta di puntare su un bacino di utenza giovane, pur sapendo che questa clientela ha una minore capacità di spesa ma una maggiore creatività, dando vita a collaborazioni con marchi come Supreme, capaci di intercettare uno stile Urban e alternativo. Oggi che si appresta a festeggiare il 75esimo anniversario, Cinelli è impegnata a consolidare ancora di più questo rapporto, attraverso una serie di iniziative ed eventi, sia dal vivo che virtuali, per ascoltare la propria community e rafforzare l'identità del brand. Ogni settimana, ad esempio, Cinelli organizza dei test bike per far provare le proprie biciclette in percorsi street o outdoor, allestendo un gazebo presso il quale la community riceve gratuitamente una serie di gadget e può lasciare feedback e opinioni riguardo l'esperienza di guida. Sul fronte digitale, invece, il rapporto è curato da un team che utilizza interviste, video dietro le quinte, newsletters e analytics, che rendono Cinelli il marchio con il più alto tasso di interazione sui social network tra le aziende produttrici di biciclette. Non a caso l'azienda ha oltre 275.000 follower su Instagram, un numero ben più alto rispetto a quella di altre case produttrici di biciclette di maggiori dimensioni. Un'immedesimazione nel messaggio culturale e nel lifestyle dell'azienda che porta anche notevoli vantaggi

[www.cinelli-milano.com](http://www.cinelli-milano.com)

commerciali e di immagine: Cinelli è la prima azienda ciclistica per numero di cappelli venduti (65.000 pezzi), un accessorio indossato anche da chi non possiede necessariamente una bici Cinelli, ma si rispecchia nello stile proposto dal brand. Cinelli riceve dai propri clienti costanti suggerimenti sulle caratteristiche tecniche ed estetiche dei prodotti, trasformandoli in correzioni, innovazioni e lancio di nuovi prodotti, alimentando quel circolo virtuoso in cui azienda e cliente superano la tradizionale logica di mercato, arrivando a creare una comunità che rafforza l'identità del marchio e soddisfa le esigenze dell'utenza, accogliendone le richieste e comprendendone i desideri.

## 5.4 Circularity

Circularity nasce come start-up innovativa e società benefit nel 2018, con l'obiettivo dichiarato di voler rivoluzionare il sistema dei rifiuti in Italia attraverso una piattaforma di simbiosi industriale, capace di connettere realtà imprenditoriali che necessitano di valorizzare i propri scarti di produzione con aziende attive in trasporto, riciclo e reinserimento dei materiali riciclati in un nuovo processo produttivo. Sviluppata internamente, la piattaforma contiene un database che ad oggi conta più di 20.000 aziende, distribuite su tutto il territorio nazionale, tra produttori, impianti di riciclo e trasportatori autorizzati: si tratta di creare dei "match" tra i bisogni di alcune aziende e le capacità di altre realtà industriali di rispondere a queste esigenze. Parallelamente, Circularity offre un portale di servizi a 360 gradi per aiutare le aziende nella transizione verso un modello di economia sostenibile e circolare. Si va dai corsi di formazione all'organizzazione di workshop, passando per la consulenza nella definizione di strategie di sostenibilità con piani pluriennali, la rendicontazione delle performance ESG e la redazione dei bilanci di sostenibilità, fino ai piani di decarbonizzazione tramite studi di Life Cycle Assessment e la misurazione delle emissioni delle aziende, aiutandole ad attivare progetti di economia circolare e ad efficientare i loro cicli produttivi.

[www.circularity.com](http://www.circularity.com)

Nel 2020 la piattaforma viene presentata a Intesa Sanpaolo, che si mostra subito interessata al progetto di Circularity, capace di offrire strumenti per la valutazione della sostenibilità delle imprese clienti della banca: nasce così una partnership tra le due realtà per il programma Imprese Vincenti, giunto alla quarta edizione, e volto a premiare le migliori aziende italiane in termini di innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e impatto sociale. Solo nel 2022, Imprese Vincenti ha visto la candidatura di 23.000 realtà imprenditoriali italiane, alle quali Circularity ha fornito gratuitamente un tool digitale facile ed intuitivo sviluppato dall'azienda, denominato Sustainability Assessment, per valutare e certificare le proprie performance di sostenibilità, facilitando la banca in una migliore selezione delle imprese da premiare. Circularity promuove i suoi servizi e suoi strumenti alle migliori realtà imprenditoriali italiane, acquisendo nuovi clienti per la propria piattaforma, e allo stesso tempo Intesa Sanpaolo ha uno strumento da utilizzare per valutare il livello di sostenibilità delle imprese. Negli ultimi anni, infatti, la sostenibilità è diventata uno dei requisiti per stabilire l'affidabilità creditizia e l'assegnazione dei finanziamenti alle imprese. Queste ultime, quindi, hanno tutto l'interesse a vedere i propri parametri valutati dagli strumenti messi a disposizione da Circularity, sia per misurare le proprie performance e spenderle presso gli istituti di credito, quando queste sono particolarmente positive, sia per migliorarle quando invece è possibile intervenire sui propri processi produttivi per renderli più sostenibili e ridurre il proprio impatto ambientale. Lo stesso strumento, poi, può essere utilizzato dalle aziende a capo di filiere

produttive per valutare i parametri della propria supply chain. Grazie a Sustainability Assessment, infatti, i capi filiera possono finanziare la rendicontazione, per misurare tutti i propri fornitori con lo stesso strumento, per avere un punteggio finale che restituisce sia un punteggio sulla sostenibilità dell'intera filiera, sia il dettaglio sui singoli fornitori, per capire dove intervenire per migliorare gli eventuali gap. Con la nuova direttiva europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), nei prossimi anni sarà obbligatoria anche la rendicontazione della propria filiera, e il tool di Circularity risulta quindi cruciale non solo per migliorare i propri standard produttivi, ma anche per rispettare i termini di legge e quindi rimanere sul mercato.

## 5.5 Enel

Enel è una multinazionale dell'energia e un operatore integrato leader nei mercati globali dell'energia e delle rinnovabili. Per consolidare la posizione di leader nella transizione energetica, Enel, spostando lo sguardo al medio e lungo periodo, investe nelle rinnovabili e nelle reti smart che le abilitano, creando valore condiviso che porta benefici non solo al Gruppo ma anche alle comunità. Guidare la transizione è una sfida ambiziosa, che non si può sostenere da soli: Enel lo sa e affronta il cambiamento attraverso una rete orizzontale di partner con cui contribuire a raggiungere, in maniera congiunta, gli obiettivi 2030. Infatti Enel è un esempio di impresa coesiva, capace di stringere legami win-win con tutti gli attori del suo ecosistema: dalla filiera ai clienti, dai dipendenti al mondo scientifico e della ricerca, dal terzo settore alla finanza. Ne sono prova lo “Statuto della Persona”, per garantire il benessere delle sue persone e il portale Open Innovability – basato su un metodo che unisce open innovation e sostenibilità – per unire le forze nel raggiungimento della decarbonizzazione e sostenibilità del Pianeta.

[www.enel.com](http://www.enel.com)

Tra gli alleati di Enel c'è una vasta partecipazione del terzo settore, presente in centinaia di progetti di sostenibilità attivati in Italia. Anche qui ci sono vantaggi per entrambi gli attori coinvolti: Enel porta knowledge al terzo settore e lo supporta nel raggiungimento degli obiettivi condivisi, il terzo settore restituisce ad Enel un'intelligenza sociale e la conoscenza dei territori dove il Gruppo opera, permettendo un ascolto costante. Inoltre Enel, per supportare uno sviluppo green come leader delle rinnovabili, promuove una visione di mondo sostenibile a 360 gradi, dalle abitudini di consumo fino ai modelli imprenditoriali. Enel è infatti cosciente che serve un cambiamento culturale, a partire dalle prossime generazioni: in questo la collaborazione con il terzo settore si rivela ideale per formare e informare su tematiche di ambiente e sostenibilità la società civile, ingaggiandola nella sua sfida.

“Energie per Crescere” è il programma creato da Enel coordinato dall'Associazione ELIS (non profit che forma al lavoro con attenzione a chi è socialmente ed economicamente svantaggiato) per rispondere al mismatch lavorativo e creare tecnici specializzati necessari alla transizione energetica, che Enel può assorbire nel suo indotto. In poco più di un anno sono stati formati 3.088 ragazzi nel programma Reti, di cui 1.563 già assunti e oltre 180 aziende coinvolte in Italia, con il supporto di 11 Istituti di Formazione e 9 Agenzie per il lavoro. Sempre con ELIS il progetto “School4Life”, contro l'abbandono scolastico, che entro il 2023 coinvolgerà oltre 15.000 studenti di scuole medie e superiori di tutta Italia, per diffondere maggiore consapevolezza sulle opportunità di lavoro offerte dalla transizione energetica. Enel, inoltre, ha co-progettato con la Fondazione ITS di Macomer, in provincia di Nuoro, un percorso innovativo su rinnovabili ed efficienza energetica.

“Partiamo con il piede giusto” è il progetto di Fondazione Attua ed Enel per valoriz-

zare il territorio che ospita la centrale idroelettrica “Domenico Cimarosa” di Presenzano (CE) in ottica di turismo sostenibile e affidare il centro visite alla comunità, attraverso un partenariato tra diversi stakeholder locali.

“Biodiversity4young” è invece l’iniziativa realizzata con Legambiente e rivolta alle scuole superiori per coinvolgere con attività teoriche e di osservazione sul campo le giovani generazioni nella conoscenza e protezione della biodiversità, nonché per far conoscere l’impegno di Enel in questo ambito.

Solo pochi esempi che svelano uno dei mantra dietro il successo di Enel: per vincere le grandi sfide ed essere leader nelle rinnovabili, bisogna sapere che le grandi sfide si vincono insieme.

## 5.6 Fabiana Filippi

266 dipendenti di cui il 76% donne e un'età media inferiore ai 40 anni, una rete commerciale in oltre 63 Paesi, più di 700 punti vendita in tutto il mondo e un fatturato in continua crescita. Sono questi i numeri di Fabiana Filippi, storico brand della moda femminile made in Italy fondato nel 1985 a Giano dell'Umbria (PG), specializzato nella produzione di abbigliamento di lusso. Per capire le ragioni di questi successi, però, ancora prima che sui numeri è importante soffermarsi sui valori e le strategie che hanno portato il brand a crescere fino ad affermarsi a livello internazionale. Quella di Fabiana Filippi è soprattutto la storia di un'azienda che ha saputo credere fortemente nel suo territorio, l'Umbria, puntando sulle sue migliori competenze artigianali e riuscendo a costruire una rete di relazioni con i fornitori, i fasonisti e le maestranze. Una filiera strutturata e di qualità, che coinvolge 150 piccole e medie imprese e che è una delle chiavi del successo dell'azienda, basti pensare che il 70% della produzione avviene in Umbria, il restante 30% è sempre mediante fornitori italiani. Così, quando Fabiana Filippi era alla ricerca di soluzioni che potessero rendere più forte questa filiera, ha trovato in Intesa Sanpaolo il partner giusto per strutturare un progetto volto a potenziarla e renderla ancora più stabile. Nella visione di Fabiana Filippi, condivisa e supportata da Intesa Sanpaolo, i fornitori non sono meri esecutori di lavorazioni e ordini da eseguire, ma veri e propri partner con i quali collaborare per aumentare insieme gli standard di qualità, sostenibilità e innovazione. Per questo, nel 2022, l'azienda e la banca hanno pensato a un'iniziativa di supply chain finance realizzata su misura per la filiera, volta a estendere i benefici finanziari di cui gode Fabiana Filippi anche agli stakeholders: la piattaforma di Confirming offre ai fornitori la possibilità di anticipare con l'istituto bancario le fatture commerciali emesse verso Fabiana Filippi, beneficiando del rating dell'azienda stessa, senza integrazioni da richiedere per il castelletto bancario o fidi aggiuntivi, riducendo notevolmente i tempi di incasso. Il fornitore emette la fattura a Fabiana Filippi che la carica sul portale condiviso con Intesa Sanpaolo e gli stakeholders. Questi ultimi incassano direttamente dalla banca con tempi ridotti, giusto il tempo di controllare le fatture. A quel punto Fabiana Filippi paga l'istituto bancario ad esempio a 60 giorni, e la possibilità di anticipare gli incassi è prevista per il fornitore con tassi agevolati, gli stessi di cui gode Fabiana Filippi, che garantisce presso la banca per la sua filiera. In questo modo le aziende della filiera hanno un duplice vantaggio: non solo possono contare su un ciclo finanziario a breve sincronizzato, ma ottengono anche tassi migliori sullo sconto della fattura. Ad oggi sono 40 i fasonisti ed i fornitori di Fabiana Filippi che hanno aderito al progetto, che rileva un flusso di circa un milione di euro al mese in continua crescita, e sono sempre di più le aziende della filiera che chiedono di aderire al Confirming. E se il progetto è stato un successo è perché a beneficiare dei

[www.fabianafilippi.com](http://www.fabianafilippi.com)

vantaggi che offre sono tutti e tre i soggetti coinvolti. Fabiana Filippi vede la propria filiera aumentare gli standard di qualità e produzione, che a loro volta si traducono in un rafforzamento dell'azienda stessa, in una visione che vede i fornitori come parte integrante del percorso di crescita imprenditoriale. Gli stakeholders migliorano le proprie condizioni finanziarie e possono quindi effettuare nuovi investimenti. Intesa Sanpaolo, invece, acquisisce nuovi clienti all'interno di una filiera stabile e consolidata, rafforzandosi sul territorio.

## 5.7 Glass Group

23 aziende attive nella trasformazione e lavorazione del vetro piano, 600 dipendenti e 28 stabilimenti su tutto il territorio nazionale, capaci di produrre ogni anno 2,8 mln di metri quadrati di vetrate isolanti per l'edilizia. Ma Glass Group è soprattutto un'intuizione, la volontà di unire realtà che normalmente sarebbero state competitor e che invece nella coesione sono diventate il primo gruppo italiano nella trasformazione del vetro. È il 2009 quando alcuni manager italiani alla guida del Comitato Direttivo del gruppo di aziende italiane parte di una multinazionale francese nel settore del vetro si rendono conto di come mancasse un player nazionale capace di aggiudicarsi le commesse per i lavori più grandi nel nostro Paese, che finivano regolarmente per essere affidati ai grandi gruppi stranieri. Per questo decidono di fondare un proprio gruppo, capace di coinvolgere una serie di piccole e medie imprese italiane e mettere in comune uffici tecnici, marketing, divisione acquisti e know-how. È l'anno della grande crisi dell'economia mondiale, ma il modello di business pensato da Glass Group ottiene i primi risultati e riesce a fronteggiare la crisi nonostante il blocco di numerosi cantieri. Se inizialmente le aziende che entrano nel Gruppo hanno soprattutto interesse all'acquisto comune di materie prime, successivamente emerge l'importanza dello scambio di competenze. Nel confronto con realtà più strutturate, le aziende più piccole riescono in breve tempo a fare quello step in più in termini di know-how, diventando capaci di aggiudicarsi commesse a cui altrimenti avrebbero dovuto rinunciare. Il passaggio successivo avviene nel 2020, quando Glass Group diventa un vero e proprio hub di filiera con l'ingresso di nuove aziende e partner industriali strategici. Crescono anche gli obiettivi del gruppo, che sostiene l'innovazione di tutta la filiera della trasformazione del vetro piano. Nascono in questi anni i progetti dedicati allo sviluppo di una maggiore cultura manageriale, orientata alle nuove sfide della manifattura italiana, dalla digitalizzazione dei processi alle politiche del personale e alla sostenibilità. È l'anno dell'esplosione della pandemia di Covid, che paralizza la logistica in tutto il mondo. In un settore fortemente automatizzato come quello della lavorazione del vetro, il guasto di un singolo componente elettronico può bloccare l'intero lavoro di un'azienda e, durante la pandemia, richiedere un pezzo sostitutivo significava dover attendere mesi prima di riprendere l'attività. Le aziende di Glass Group, invece, in questi casi hanno un sistema di mutuo soccorso informale e immediato: l'impresa che ha bisogno di un pezzo di ricambio scrive in una chat comune, e a quel punto le altre realtà che hanno lo stesso pezzo in magazzino lo spediscono alla consociata permettendole di riprendere subito le lavorazioni. La capacità di fare squadra di Glass Group si è confermata ancora una volta vincente nel periodo attuale, con l'aumento dei costi delle materie prime. La filiera del vetro piano è caratterizzata dalla sproporzione tra le aziende della trasformazione del vetro, spesso di medie e piccole dimensioni,

[www.glassgroup.it](http://www.glassgroup.it)

e i 5 player globali che le forniscono. Presentandosi unite, le aziende di Glass Group riescono ad avere un'interlocuzione privilegiata con i vertici dei grandi gruppi, acquistando maggior potere contrattuale e assicurandosi le forniture in tempi minori. E lo stesso vantaggio competitivo si ottiene con i magazzini in comune: in fase di cantiere, quando capita che a un'azienda manchino poche lastre di vetro per ultimare il lavoro, questa può richiedere il materiale alle consociate che ne hanno disponibilità, bypassando il periodo di lavorazione che può richiedere mesi. O ancora quando una realtà riceve una commessa particolarmente complessa, grazie a Glass Group non è costretta a rinunciarvi, ma può chiedere il supporto tecnico delle consociate, che mettono a disposizione know-how e strumentazioni per realizzare i pezzi necessari. Un modo di fare impresa, quello di Glass Group, i cui vantaggi sono resi espliciti dai numeri: nel 2022 ha fatturato 160 milioni di euro (+60% rispetto al 2021), confermandosi primo gruppo italiano nella lavorazione del vetro piano e rappresentando il 10% del mercato nazionale in questo settore.

## 5.8 illycaffè

Da 90 anni illycaffè porta sulle tavole di tutto il mondo il miglior gusto del caffè italiano. Fondata nel 1933 a Trieste e specializzata nella produzione del caffè, l'azienda porta avanti una visione improntata alla sostenibilità sociale e ambientale, capace di creare valore condiviso lungo tutta la sua filiera e coinvolgere gli stakeholder in una produzione di qualità. Non a caso illycaffè è Società Benefit dal 2019 e B Corp dal 2021, prima tra le aziende italiane del caffè ad ottenere questa certificazione. Fino al 1989 l'importazione del caffè avveniva in regime di quote fisse stabilite dall'International Coffee Organization: a un determinato volume corrispondeva un determinato prezzo che gli importatori pagavano ai produttori. Questi ultimi, quindi, non avevano nessun interesse a coltivare un caffè di qualità, dal momento che sarebbero stati pagati esclusivamente in base al volume, né erano interessati a sviluppare un rapporto stabile con gli importatori. Con il venir meno di questo accordo, illycaffè ha strutturato un modello di business capace di selezionare i coltivatori da cui rifornirsi in base alla qualità e alla sostenibilità del processo produttivo, pagando direttamente i fornitori senza ricorrere a intermediari e premiando quelli capaci di offrire il miglior caffè. In questo modo, nel momento dell'apertura dei mercati, l'azienda si è assicurata gli approvvigionamenti dai migliori produttori, evitando che questi potessero essere intercettati da altri importatori. E poiché i maggiori produttori sono Paesi in via di sviluppo o afflitti da povertà e instabilità sociale come il Brasile, la Colombia, il Nicaragua, l'Etiopia e il Ruanda, per rinsaldare il legame con i suoi stakeholder, illycaffè porta avanti da anni una politica volta a rafforzare le comunità dei coltivatori in termini di sostenibilità ambientale, sviluppo sociale e miglioramento delle condizioni di lavoro. Nel farlo, ha trovato nel terzo settore la sponda ideale per sviluppare progetti in grado di rispondere ai bisogni di ogni specifica comunità di coltivatori. Anziché calare dall'alto progetti pensati senza conoscere a fondo realtà così complesse, con l'aiuto di organizzazioni internazionali, cooperative e fondazioni che operano in loco, illycaffè ha potuto strutturare e finanziare progetti condivisi con i suoi stakeholder. Con il progetto Escuela y Caffè, volto al contrasto dell'abbandono scolastico e del lavoro minorile, in Colombia, ogni studente di 62 scuole rurali della regione di Cauca riceve 1.500 semi di caffè da piantare nella propria fattoria di famiglia. Al termine dei 6 anni del ciclo scolastico, la piantagione è produttiva e a quel punto lo studente ha un'entrata economica che gli consente di scegliere se continuare gli studi frequentando l'università o avviare una propria attività agricola. Con l'UNIDO, Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale, illycaffè ha finanziato la realizzazione di un Coffe Training Center in Etiopia per la formazione dei coltivatori locali, dove vengono insegnate tecniche di coltivazione per un caffè sostenibile e di qualità. In Centroamerica, dove durante la raccolta del caffè le scuole sono chiuse, i contadini sono soliti por-

[www.illy.com](http://www.illy.com)

tarsi i figli nelle piantagioni per poterli tenere d'occhio, ma spesso i bambini finiscono per aiutare nella raccolta. Insieme alla Cooperativa CoopeSabelito, in Costa Rica, illycaffè finanzia il progetto Casas de la Alegría, che mette a disposizione strutture dove i bambini possono studiare, mangiare e giocare in sicurezza durante l'orario lavorativo dei genitori. E poi ancora progetti in Nicaragua, Honduras e Ruanda. Sono iniziative che si sviluppano nel corso di anni e di cui beneficiano tanto i produttori che l'azienda stessa. Da un lato le comunità di coltivatori migliorano le proprie condizioni socioeconomiche e quindi anche la produzione in termini di quantità e qualità, dall'altro illycaffè può contare su una collaborazione duratura, in contesti che contribuisce a rendere stabili, nella consapevolezza che i migliori coltivatori di caffè al mondo, sentendosi parte di un percorso di crescita condiviso, continueranno a lavorare insieme a all'azienda in un'ottica di sviluppo reciproco, non avendo alcun interesse a rivolgersi ad altri importatori.

## 5.9 La Filippa

La Filippa è forse l'unica discarica che tutti vorrebbero avere vicino casa. A Cairo Montenotte (SV), al confine tra Piemonte e Liguria, i fratelli Massimo e Carlo Vaccari, imprenditori liguri di quarta generazione, hanno l'intuizione di riqualificare la cava d'argilla dove la famiglia produceva manufatti in laterizio per l'edilizia, trasformandola in una discarica sostenibile di nuova generazione con rifiuti speciali non pericolosi, non putrescibili e non più valorizzabili, basata su un modello circolare. Ma come conciliare la circolarità con una discarica? I manufatti e le infrastrutture de La Filippa sono pensati per riqualificare l'area di proprietà e il suo intorno per valorizzarla e renderla più attrattiva. La Filippa è progettata e gestita utilizzando la sostenibilità come un convertitore di valore, che trova applicazione in ogni scelta aziendale e consente di mutare gli effetti potenzialmente negativi in positivi.

Oggi La Filippa è in totale sinergia con il territorio, restituisce spazi ai cittadini, co-progetta con le istituzioni e con le altre realtà locali. Nelle adiacenze dell'impianto si è addirittura registrato uno sviluppo immobiliare residenziale e turistico-ricettivo. Eppure all'inizio del progetto, gli stessi soggetti con cui La Filippa crea adesso valore condiviso, sono stati protagonisti di un'accesa contestazione per fermare l'attivazione della discarica. Ma le tante obiezioni non hanno intaccato l'innata fiducia di Massimo e Carlo nel dialogare con i cittadini per raccogliere paure e istanze, con l'obiettivo di risolvere ogni criticità relativa all'impianto, smentendo così le fake news che circolavano sulla salute delle persone, attraverso analisi approfondite e proposte migliorative. Dopo 43 pronunciamenti della giustizia amministrativa, il 6 marzo 2008 La Filippa entra ufficialmente in funzione e i fratelli Vaccari hanno modo di dimostrare che le promesse fatte sono state mantenute sotto il segno della trasparenza, anticipando addirittura alcuni obblighi di legge relativi alla gestione sostenibile dei rifiuti. L'amministrazione locale ne capisce il valore e diventa un partner capace di rispondere alla difficoltà di insediamento agli occhi della comunità, nonostante la preliminare resistenza del sistema politico locale: il dialogo con i cittadini si mantiene intenso e costante, molteplici iniziative di ascolto, dialogo e ingaggio vengono messe in campo e, progressivamente, la paura lascia il posto a un consenso profondo e radicato. Ora, insieme alle istituzioni territoriali, La Filippa prosegue la sua attività di sviluppo (i due successivi ampliamenti sono stati approvati all'unanimità), co-progettando iniziative e piani di crescita per l'impianto e per la popolazione; al contempo le istituzioni locali hanno trovato ne La Filippa un partner che contribuisce con idee e sostegni al benessere della collettività. Si genera così una relazione win-win tra il sistema politico-amministrativo locale, la cittadinanza e il sito produttivo, creando valore economico, sociale e ambientale.

Un esempio virtuoso è rappresentato dal Prato delle Ferrere, parco pubblico attrezz-

[www.lafilippa.it](http://www.lafilippa.it)

zato con giochi per bambini, panchine, salotti ombreggiati e perfino una mostra educational permanente con tavole illustrate, nato dalla sinergia tra La Filippa e il Comune di Cairo Montenotte. Realizzato nel 2010, il Prato è sopravvissuto all'incuria che colpisce molte aree pubbliche periferiche, essendo percepito dalla popolazione come un bene comune: emblematica da questo punto di vista La Casa del Camaleonte, struttura destinata ai servizi igienici pubblici autogestita dagli utilizzatori. Il Prato delle Ferrere conta 10.000 presenze all'anno, configurandosi come punto di riferimento per la socialità dei cittadini. Importante anche la convenzione volontaria stipulata tra La Filippa e il Comune di Cairo che in 14 anni ha generato un introito straordinario nelle casse comunali di oltre 1,6 milioni di euro da reinvestire per la collettività.

D'altronde l'obiettivo de La Filippa è quello di difendere "il creato e l'ambiente", come ricorda la targa in legno all'ingresso della struttura con l'incisione della citazione di Papa Francesco: traguardo che, come ci insegna la storia de La Filippa, è raggiungibile solo operando insieme per il benessere della comunità.

## 5.10 Leonardo

Protagonista internazionale del settore aerospazio difesa & sicurezza, 14,7 miliardi di ricavi nel 2022 (il 14% in Italia), una rete commerciale in 150 Paesi, 105 siti e stabilimenti principali, oltre 51 mila dipendenti con 12 mila persone dedicate alla ricerca. Leonardo non ha probabilmente bisogno di presentazioni. Ma vale sicuramente la pena raccontare uno dei fattori decisivi che stanno dietro questi numeri: il rapporto che l'azienda ha costruito e sta costruendo con la propria supply chain. Un rapporto fatto di relazioni sempre più strette il cui obiettivo è far sì che i fornitori non vadano più al traino di Leonardo, come in un rapporto tradizionale, ma contribuiscano a tirare la volata, come in una buona squadra ciclistica. Un rapporto che in molti casi è già passato dalla mera fornitura di prodotti e servizi alla partnership.

[www.leonardo.com](http://www.leonardo.com)

Leonardo è al centro di un ecosistema di circa 10.500 imprese in tutto il mondo che cooperano quotidianamente al raggiungimento dei suoi risultati. In Italia sono circa 4 mila le aziende della catena di fornitura, per l'86% PMI, un indotto di circa 126 mila lavoratori. Questi fornitori sono parte essenziale del business di Leonardo e dell'eccellenza dei suoi prodotti. E sono imprese che Leonardo porta con sé nel suo processo di miglioramento continuo. Proprio partendo dalla consapevolezza, non scontata, del ruolo strategico della filiera di fornitura, è stato avviato un complesso lavoro per renderla più solida, resiliente, sostenibile e innovativa: attraverso il programma di sviluppo LEAP (Leonardo Empowering Advanced Partnerships), strutturato per livelli crescenti di coinvolgimento e obiettivi che interessa in Italia circa 1.400 imprese. Il LEAP è un cambio di paradigma nel rapporto con queste imprese, superando un modello di semplici rapporti commerciali per stabilire collaborazioni industriali. In base al livello di intensità della relazione, sono offerti strumenti per la crescita industriale, delle competenze, per la managerializzazione, l'internazionalizzazione, l'innovazione, la sostenibilità ambientale. Si va dalla misurazione delle performance – uno screening che per Leonardo è una garanzia sulla qualità del lavoro dei fornitori, e per le imprese è un punto di partenza per il miglioramento – al toolkit messo a disposizione dei fornitori, che comprende ad esempio il supporto finanziario: un accordo con 7 banche permette di non attendere i tempi tecnici del pagamento delle fatture ma ricevere subito il compenso dalla banca al tasso di interesse vantaggioso concesso alla filiera di Leonardo (decisamente migliore di quello che verrebbe riconosciuto loro autonomamente). Oppure l'erogazione di servizi condivisi, come quello per le materie prime: grazie ad accordi stipulati da Leonardo, le imprese ottengono vantaggi sui costi e sui tempi di consegna. E poi la formazione: al 2022 sono state 22 mila le ore di formazione tecnica e manageriale gratuita per i fornitori. Formazione che permette alle PMI familiari che si vogliono managerializzare e non hanno le competenze per farlo, di trovarle in Leonardo. Ancora: gli assessment sulla

maturità digitale e sulla cyber security; la creazione di un network di open innovation, in cui Leonardo stimola le imprese a proporre innovazioni e al contempo le guida ad aprirsi ai network internazionali.

Il modello di valutazione dei fornitori LEADS (Leonardo Assessment and Development for Sustainability) ha permesso di pesare i risultati di questo lavoro. 18 mesi dopo la prima misurazione, le imprese nella fascia più alta di punteggio dell'indice sintetico delle performance dei fornitori ("Supply sustainability index") sono passate dal 7 al 20% del totale, con una riduzione corrispondente nella classe delle under performing. Più le imprese partecipano ai progetti, più migliorano. E la filiera di fornitura diventa più solida, resiliente, pronta alle sfide, rispondendo sempre meglio alle richieste di qualità, continuità, affidabilità che arrivano da Leonardo. Un vantaggio evidente anche per i fornitori, che possono far valere le loro nuove competenze sul mercato, e che hanno visto aumentare – lo ha misurato l'advisor Prometeia – il loro fatturato in arrivo da Leonardo.

## 5.11 Prysmian Group

I cavi del Gruppo Prysmian sono il sistema nervoso attraverso il quale scorrono luci e dati nel mondo. Presenza diretta in oltre 50 Paesi – la sede del gruppo è in Italia, a Milano – 108 stabilimenti, 26 centri di ricerca e sviluppo, oltre 30.500 dipendenti e 16 miliardi di euro di ricavi (2022), Prysmian è leader globale nell'industria dei sistemi in cavo per l'energia e le telecomunicazioni. Oltre alle caratteristiche prettamente industriali – innovazione, competitività, redditività – uno degli aspetti che qualifica Prysmian (e che alimenta quelle caratteristiche) è una filosofia aziendale che punta a coinvolgere i lavoratori nella proprietà e a renderli partecipi della ricchezza prodotta. Un dato strutturale almeno da quando, nel 2013, viene lanciato il piano YES (Your Employee Shares), programma permanente per offrire a tutti i dipendenti la possibilità di acquistare azioni in due finestre annuali a condizioni agevolate (per operai e impiegati si tratta del 25% di sconto). L'offerta prevede una grande flessibilità, proprio per allargare la platea a chi di solito non ha accesso a questo tipo di investimenti: si parte da un minimo di 100 euro, si può investire il TFR, si possono convertire in azioni i premi. Oggi circa il 37% dei lavoratori è azionista stabile di Prysmian: insieme ai top manager detengono circa il 3% del capitale della società.

[www.prysmiangroup.com](http://www.prysmiangroup.com)

Le radici profonde di questa scelta ci parlano di inclusione e partecipazione. Sono legate senza dubbio alla volontà di trattenere in azienda il personale, ma mirano anche a rafforzare la motivazione, l'engagement, il senso di appartenenza: fattori importanti per la competitività di un'impresa che faccia della qualità e dell'innovazione le sue leve di business. Anche per questo, da quando il programma YES è partito, il valore delle azioni Prysmian è passato da 11 a 35 euro, con vantaggi per l'impresa e i dipendenti-azionisti. E l'obiettivo è allargare ancora la partecipazione. Nel 2022 Prysmian ha lanciato un piano di remunerazione variabile e di premi produzione in equity (BE IN) approvato a larghissima maggioranza dall'assemblea degli azionisti e rivolto, fino al 2025, a più di 25.000 tra operai e impiegati del Gruppo in oltre 35 Paesi. Per chi, dopo un anno, sarà ancora in azienda e avrà conservato l'intero pacchetto ricevuto, è prevista l'aggiunta di un ulteriore pacchetto, per arrivare ad un massimo di 3 milioni di azioni nel complesso aziendale (circa 100 milioni di ero agli attuali valori mercato).

Il programma di azionariato diffuso è forse l'azione più eclatante di una serie di iniziative per consolidare il legame coi dipendenti e aumentare il loro benessere lavorativo. Nasce con lo stesso obiettivo, nel 2021, la Social Ambition 2030 del Gruppo: che mira ad incrementare il livello di diversity, equality e inclusion (DE&I), l'engagement e l'upskilling. A partire appunto dalla formazione: sono state 870.418 le ore erogate nel 2022, 29 a testa, +60% rispetto al 2021. Ricco il sistema di welfare, che include previdenza integrativa, assicurazione medica integrativa (in Italia: servizio di check-up gratuito in collabo-

razione con l'ospedale Niguarda), polizza infortuni extra-professionali, borse di studio (nel nostro Paese sono 80 per le scuole superiori, 20 per le università), ticket restaurant o mensa, e poi accordi con partner esterni per la fornitura convenzionata di prodotti e servizi agevolati (abbonamento ai mezzi di trasporto pubblico, ingressi e prodotti scontati presso teatri, palestre, gruppi editoriali ed esercizi commerciali).

Tutto questo contribuisce a rafforzare il benessere e la motivazione dei dipendenti, a ridurre il turn over (anche se il 2022, anno della “great resignation”, ha toccato anche Prysmian) e la conflittualità sindacale, con evidenti vantaggi per la multinazionale dei cavi. In un periodo segnato da un balzo dell'inflazione che ha eroso il valore degli stipendi, proprio la scelta di ampliare l'accesso all'azionariato ha mostrato il suo valore vincente sia per l'azienda che per i lavoratori, permettendo di calmierare gli aumenti dei prezzi ed evitare contrapposizioni e conflitti.

## 5.12 Vector

Vector è una società benefit che dal 1978 si occupa di trasporti internazionali, con soluzioni per spostamenti aerei, marittimi, terrestri e ferroviari in import ed export, spedizioni espresse e servizi speciali. Pur essendo in un settore che generalmente occupa uomini, la maggior parte delle persone in Vector sono donne. Le manager donna sono di più dei manager uomini e occupano ruoli chiave, l'età media aziendale è sotto i 35 anni.

Occupandosi di servizi, Vector considera il capitale umano tra i suoi asset più importanti: persone di qualità determinano servizi di qualità, ed è quindi fondamentale per l'impresa trattenere i suoi talenti o attrarne di nuovi. Per farlo, l'azienda con headquarter a Castellanza (VA) ha intrapreso nel 2014 un percorso di ascolto e crescita, orientato al benessere dei lavoratori, che ha portato l'azienda a cambiare statuto e diventare società benefit. Il tema del benessere della persona riguarda anche le architetture e gli spazi: da un lato le migliorie negli arredi e la concessione di spazi personali più ampi per ogni lavoratore, dall'altro la creazione di aree di aggregazione comuni che i lavoratori possono anche utilizzare per feste o eventi privati, sottolineando la visione dell'ufficio come un bene comune: l'ufficio è casa tua, è anche tuo.

Il percorso di dialogo con i collaboratori continua tutt'ora sia grazie ai colloqui annuali con HR (ogni persona ha un colloquio garantito e la possibilità di rivolgersi alle risorse umane ogni volta che lo desidera), dove si ha l'occasione di scambiare feedback di miglioramento e di chiarificazione delle aspettative, sia grazie al corposo questionario anonimo – circa 200 domande – che permette all'impresa di misurare la soddisfazione dei propri collaboratori e al contempo capire dove intervenire per migliorare le loro condizioni.

L'espansione dell'azienda ha richiesto anche la formazione dei manager (molto competenti sulle mansioni lavorative, meno istruiti su quelle relazionali) in un percorso di coaching che permettesse loro di approfondire le conoscenze necessarie per sviluppare empatia e strumenti di ascolto, intercettando i bisogni dei collaboratori. Oggi più della metà della popolazione aziendale è stata coinvolta nel coaching.

Vector ha poi favorito la creazione di team dedicati alla genitorialità (estendendo i diritti di paternità a genitori non biologici né adottivi), all'inclusione e ad attività extra o di convivialità. In particolare il team dedicato a diversità e inclusione – formato inizialmente dai manager poi esteso alla popolazione aziendale – organizza momenti formativi aperti anche esternamente all'azienda. Le tematiche vengono individuate grazie all'ascolto dei collaboratori, capendo quali sono i temi su cui formarsi meglio anche a seconda delle diversità interne da valorizzare. Anche i più piccoli momenti vengono trasformati in occasione di coesione ed empatia con i dipendenti, come l'aperitivo in sedia a rotelle organizzato per permettere ai collaboratori di capire le difficoltà quotidiane che affrontano i colleghi con disabilità motorie.

[www.vectorspa.it](http://www.vectorspa.it)

Iniziativa particolarmente interessante è la Job Rotation, che consente di svolgere la giornata lavorativa in un reparto diverso rispetto alle proprie mansioni. Così il collaboratore conosce il lavoro che svolgono i colleghi, abilitando uno scambio di competenze e superando pregiudizi interni riguardanti le dinamiche di lavoro. Conoscere inoltre le criticità delle mansioni dei colleghi permette una consapevolezza diffusa in tutte le fasi del lavoro. Lo scambio di competenze interne si verifica anche nel percorso formativo, dove ci sono corsi gestiti dai lavoratori stessi, alcuni facoltativi e altri obbligatori come, ad esempio, il corso sulle merci pericolose.

Vector si propone come un luogo in cui le persone possono sia accrescere le proprie competenze sia sviluppare i propri hobby e passioni, condividendoli anche coi colleghi. Si propone come un luogo in cui le famiglie arcobaleno sono supportate, dove l'identità di genere è libera e lontana dai pregiudizi, dove convivono persone di etnie diverse anche in ruoli importanti. E Vector, offrendo un ufficio da chiamare casa, riesce a coltivare e trattenere i suoi talenti.

## 5.13 VeraLab

Ha stupito tutti, perfino gli analisti economici, colpiti per le performance della sua azienda. Il marchio di prodotti cosmetici VeraLab nasce nel 2016, proprietà della società Re-Forme, dall'esperienza del centro estetico milanese BellaVera, aperto da Cristina Fogazzi nel 2009, e dal lavoro fatto sui social come l'“Estetica cinica”. Ma Fogazzi ha stupito anche le sue clienti, “le fagiane”, come le chiama nel centro estetico e sui social. Un appellativo che ci dice tanto della sua filosofia imprenditoriale, perché rimanda più a legami di complicità che non a relazioni puramente commerciali. Fogazzi ha stupito le sue clienti, e la ha conquistate, perché nessuno se l'aspettava un'estetista così: diretta, sincera, senza infingimenti, che ha fatto a pezzi i cliché dei centri estetici (in cui quasi ci si sente in difetto per non essere “perfette” come le ragazze da copertina) e quelli delle televendite miracolose. Una campionessa del body positive contro il body shaming. Un'estetista che punta sulla normalità e non fa promesse mirabolanti. Nata a Brescia nel '74, dopo il liceo classico Cristina Fogazzi deve rimboccarsi le maniche. Fondamentale l'esperienza nei centri estetici dove, prima di restare senza lavoro a 35 anni e mettersi in proprio, passa da fare la venditrice - per capire che prodotti ha tra le mani studia le ricerche procuratele da un chirurgo plastico - a formare le colleghe. In quegli anni la futura Estetista cinica ha la possibilità di conoscere profondamente le persone, le loro paure ed esigenze rispetto alla propria immagine. E i social - oggi su Instagram conta più di un milione di follower - hanno moltiplicato le sue relazioni. Ha la possibilità, e la capacità, di capire l'importanza di un dialogo con i clienti chiaro e sincero. E di verificare quanto sia importante “star bene nella propria pelle”, a dispetto di stereotipi e ideali di bellezza irraggiungibili. Questa capacità di ascoltare i clienti e sintonizzarsi con loro, insieme all'esperienza nel settore e alle sue indubbie doti di divulgatrice - si è definita la Piero Angela della cellulite - sono il segreto imprenditoriale di VeraLab. Durante il lockdown per il covid, mentre i centri estetici restano con le serrande abbassate, la fantasia e lo spirito imprenditoriale di Cristina Fogazzi spingono al massimo l'acceleratore sulle opportunità offerte dal digitale. Alla sua community VeraLab propone, con l'acquisto, un'esperienza: durante il lockdown Fogazzi, sintesi eccellente di imprenditrice e influencer, offre slot di consulenze on line gratuite per controllare inestetismi e consigliare il prodotto giusto - tutti made in Italy. Ed è subito tutto sold out. E così se l'Estetista Cinica chiudeva il 2019 con un fatturato già invidiabile di 28 milioni di euro, l'anno scorso i milioni sono diventati 63, i prodotti venduti hanno superato i tre milioni (quelli più gettonati sono Olio Denso, Spumone e Luce Liquida) e i dipendenti, tra centro estetico, e-commerce e retail, sono arrivati a 60: una prova di come dialogo e ascolto del consumatore siano una leva per il business. VeraLab oggi è un ecosistema in cui gli acquisti sullo store online (che rappresentano ben oltre la metà della distribuzione) si integrano

[www.veralab.it](http://www.veralab.it)

perfettamente con quelli fisici nei diversi punti vendita: dai monomarca aperti a Milano e a Roma, alla rete retail di oltre 175 rivenditori (i corner in Rinascente, le profumerie Pinalli, gli store Naïma, fino al canale farmacia e ai pop-up store in Stazione Centrale Milano, Roma Termini e Napoli Centrale). Sempre lunghissime, poi, le file davanti l'eco-truck rosa che con l'iniziativa "Bellezze al Museo" ha portato l'esperienza VeraLab nelle piazze d'Italia. Dall'ascolto partecipe della comunità arrivano anche idee per nuovi prodotti. Con le consulenze fatte durante il lockdown, Fogazzi assiste a continui sfoghi per le mani secche e rovinare dall'uso di disinfettanti e gel igienizzanti: nasce da lì la maschera per le mani VeraLab, uno dei prodotti frutto dalla relazione win-win tra VeraLab e i suoi clienti, dove la co-creazione permette all'impresa di realizzare prodotti fatti su misura per la sua community.

0.	Premessa	6
1.	Coesione è competizione. Un'economia più a misura d'uomo	14
2.	Imprese coesive	20
2.1	Imprese e clienti	22
2.2	Imprese e lavoratori	25
2.3	Imprese e altre imprese	29
2.4	Imprese e finanza	33
2.5	Imprese e non profit	38
2.6	Imprese e ricerca	41
2.7	Imprese e istituzioni	44
3.	Imprese coesive in numeri	48
3.1	La consistenza delle imprese coesive	50
3.2	Performance e comportamenti delle imprese coesive	57
3.3	Imprese coesive e territori	70
4.	Agire per la coesione premia l'impresa anche agli occhi dei cittadini	92
5.	Storie	104
5.1	Alcantara	106
5.2	Caimi brevetti	108
5.3	Cinelli	110
5.4	Circularity	112
5.5	Enel	114
5.6	Fabiana Filippi	116
5.7	Glass group	118
5.8	illycaffè	120
5.9	La Filippa	122
5.10	Leonardo	124
5.11	Prysmian group	126
5.12	Vector	128
5.13	Veralab	130



Finito di stampare nel mese di  
Giugno 2023

Presso  
Copygraph srl - 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](http://www.symbola.net)

Gruppo Intesa Sanpaolo

Piazza San Carlo 156  
10121 — Torino  
tel +39 011 555 1  
[www.gruppo.intesasanpaolo.com](http://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](http://www.unioncamere.gov.it)

ISBN 978-88-99265-93-9