

INNOVARE E COMPETERE

Contributi dei Consulenti di Management ARCOM
dai webinar "PROGETTIAMO IL FUTURO"



Ringraziamenti

ARCOM – Associazione dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia – e gli autori della presente pubblicazione desiderano ringraziare per la loro preziosa partecipazione ai webinar Massimiliano Zamò, Presidente di Linea Fabbrica S.r.l. e Vice Presidente di Confindustria Udine e Federico Coan, Direttore del Centro Servizi Volontariato del Friuli Venezia Giulia.

Si desidera, inoltre, manifestare un ringraziamento particolare a “Il Friuli” e al suo direttore, Rossano Cattivello, che hanno reso possibile l’organizzazione dei webinar del ciclo “Progettiamo il Friuli”.

Giugno 2021

ARCOM – Associazione Regionale dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia - è un'associazione professionale di natura privatistica che è stata fondata volontariamente e in maniera indipendente al fine di valorizzare le competenze degli associati che la compongono. ARCOM si pone l'obiettivo di avvicinare tutti coloro che, a vario titolo, sono impegnati nelle imprese profit e non profit e nelle organizzazioni pubbliche in qualità di consulenti di management e di organizzazione aziendale.

ARCOM si propone in particolare di promuovere e sviluppare l'attività di Consulenza di Management, favorendo la diffusione delle competenze manageriali e della cultura organizzativa; organizzando e tutelando gli interessi dei Consulenti di Management; rappresentando le istanze dei Consulenti che la compongono in qualsiasi sede; garantendo il corretto esercizio della professione da parte di tutti gli associati; promuovendo l'aggiornamento e la formazione degli associati; mantenendo ed elevando le competenze degli associati nell'ambito della Consulenza di Management; infine, tutelando l'utenza attraverso una puntuale valutazione delle competenze e delle capacità professionali degli associati.

Per raggiungere questi obiettivi, ARCOM, si impegna nella pubblicazione di ricerche, libri, articoli, nella collaborazione con le Università, nell'organizzazione di eventi pubblici (seminari, webinar, convegni), nell'organizzazione di corsi di formazione e nella creazione di partnership con Istituti ed Associazioni nazionali ed internazionali.

I CONSULENTI ARCOM AUTORI DELLA PUBBLICAZIONE

Donatella Arnaldi – Sono un formatore e una consulente di marketing. Per descrivere il mio lavoro, dopo oltre quarant'anni di professione, preferisco una visione meno convenzionale, così come non è stato convenzionale il mio percorso professionale iniziato negli anni '70. Nascono in questi anni nuovi strumenti di comunicazione: le televisioni e radio "libere" e commerciali, la comunicazione integrata, le ricerche di mercato, le sponsorizzazioni, l'editoria specializzata. Ho lavorato in tutti questi campi costruendo, inizialmente senza rendermene conto, la mia formazione nel marketing. E poi, negli anni '90 mi sono "innamorata" di Internet affrontandolo, da pioniera, proprio sotto l'aspetto marketing. Da allora ho lavorato per grandi brand, per piccole aziende e per micro-imprese, un paio delle quali anche create da me. Oggi mi piace lavorare come consulente in Web Marketing per progetti di nicchia e da qualche anno, possiamo dire a "fine carriera", mi dedico quasi completamente alla formazione in Marketing strategico. Ho un approccio decisamente pragmatico e mi piace lavorare sull'operations marketing: un sistema operativo di programmazione strategica che coinvolge tutti gli ambiti aziendali.



<https://headitorsee.net>
arnaldi@headitor.net

Carlo Baldassi – (Udine, 1951) viene da una lunga esperienza come sales manager, formatore senior e consulente di management in imprese e loro associazioni a livello nazionale. Attento conoscitore del sistema socio-economico triveneto, è stato anche docente a contratto all'Università di Udine, ha pubblicato 26 libri sull'organizzazione e il marketing delle piccole imprese, oltre a circa 400 articoli e interviste su riviste professionali e su media nazionali. Recentemente ha dedicato due libri alla storia di Udine dal dopoguerra e due saggi al no profit friulano. Anche da pensionato non molla, collabora su temi culturali con associazioni locali e tiene una rubrica fissa (Buone ragioni) sul settimanale IL FRIULI.



www.baldassi.it
info@baldassi.it

Federico Barcherini – Laureato in economia con indirizzo aziendale, è un consulente di management professionista, Temporary Manager in area amministrazione, finanza e controllo, CFO in outsourcing e formatore aziendale senior. Dal 2016 al 2018 è stato Professore a contratto di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Udine. Dal 2016 è Professore nel Master "Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane" e nel Master "CFO - Chief Financial Officer" presso l'Università degli Studi di Udine. Dal 2018 è Cultore della materia in Economia e gestione delle imprese presso l'ateneo udinese. Ha ricoperto ruoli di responsabilità come Direttore Finanziario e Finance Manager e vanta un'esperienza ultradecennale come consulente per le PMI nelle aree amministrazione, finanza, tesoreria, pianificazione e controllo, sviluppo organizzativo e della strategia d'impresa. Coach di start-up, è fondatore e amministratore delegato di SeedMoney S.r.l., il primo progetto italiano di crowd seed funding, con 508 soci il principale acceleratore a proprietà diffusa in Italia. Manager di Rete presso reti e aggregazioni di imprese del Friuli Venezia Giulia. Si occupa di consulenza e docenza in materia di sostenibilità e Corporate Social Responsibility (C.S.R.), con particolare attenzione ai temi relativi all'informativa volontaria verso l'esterno (Integrated Report, Sustainability Report). È Vice Presidente di ARCOM, Associazione Regionale dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia.



<https://www.linkedin.com/in/federico-barcherini-768b0b1a/>
info@federicobarcherini.com

Alessandro Braida – Formatore e Consulente di Management, Valutatore d'impatto certificato Cepas – Bureau Veritas. Nel periodo 2016 – 2018 docente in materia di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Udine. Attualmente Cultore della materia presso il medesimo dipartimento. Dal 2021 Presidente di ARCOM – Associazione Regionale dei Consulenti di Management del FVG; associato a NISB –



Network Italiano delle Società Benefit. Lavora per aziende Profit e Non Profit che sentono la necessità di avvalersi di un consulente per migliorare e ammodernare i loro processi e ripensare in maniera sostenibile il proprio modello di creazione del valore.

www.alessandrobraid.com
info@alessandrobraid.com

Riccardo Cicuttin – Psicologo del lavoro. Mi occupo di formazione esperienziale e consulenza di processo per piccole e medie imprese; ricopro ruoli di temporary manager nell'ambito della gestione risorse umane e dell'organizzazione del lavoro. Sviluppo prodotti e servizi ad-hoc per le PMI: Strategia e posizionamento, ottimizzazione dei processi, riduzione degli sprechi, accessibilità informativa); Stakeholders Management Policies (relativamente a personale, clienti, fornitori, partner, ecc.); Formazione tecnica e comportamentale; Change Management; Empowerment e sviluppo di carriera; Analisi delle reti aziendali; Team Building.

riccardo@merakibox.it



Lara Citon – Con diploma di perito turistico conseguito a Venezia e dopo la laurea in economia aziendale all'Università Ca'Foscari, ha deciso di dedicare la sua professione alle imprese, più precisamente di supportarle nel processo di sviluppo e crescita. Negli anni si è specializzata nell'elaborazione di business plan, nello sviluppo e accompagnamento per il lancio di nuove strategie aziendali e di start up. Assieme al suo team ha costituito una società benefit, Hospitality Team Srl, di cui è anche amministratore unico, con diversi focus: redazione di piani strategici e eco-finanziari, supporto alla finanza agevolata, attraverso la quale ha conseguito importanti risultati soprattutto nel settore turistico, sviluppo di reti d'impresa e aggregazione di strutture ricettive e complementari al settore turistico, consulenza in CSR con la redazione di report di sostenibilità. Per lei la consulenza turistica rappresenta il modo di aiutare l'imprenditore alla crescita aziendale, alla creazione di posti di lavoro, alla valorizzazione del territorio e alla collaborazione tra imprese.

<https://www.hospitalityteam.it>

larac@hospitalityteam.it



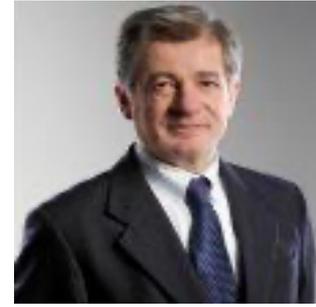
Roberto Corciulo – Presidente di IC&Partners Group, professionista esperto con una comprovata esperienza nel settore degli affari internazionali. Abile nella negoziazione, pianificazione aziendale, affari internazionali, gestione e fusioni e acquisizioni (M&A). Forte professionista nella creazione di business con una laurea in Economia e Commercio conseguita presso l'Università degli Studi di Trieste. Dal 2020 Presidente dell'associazione MittelFest.

<https://www.icpartners.it>

roberto.corciulo@icpartners.it



Marino Poddighe – Dopo una lunga esperienza in aziende industriali e commerciali in ambito anche internazionale, negli ultimi anni ho approfondito le conoscenze e le pratiche per supportare e aiutare le organizzazioni a diventare Società Benefit e a certificarsi come B-Corp. A supporto di questa attività ho sviluppato competenze specifiche per la realizzazione del Bilancio di Sostenibilità (GRI) e/o del Report Integrato secondo le norme IIRC. In possesso della certificazione di CEPAS Bureau Veritas come CVO (Chief Value Officer), tessera n° 5.



<https://www.upimpresa.com/marino.poddighe@gmail.com>

Rodolfo Vittori – All'inizio della mia carriera ero convinto che la tecnologia fosse centrale per lo sviluppo delle aziende. Da dirigente aziendale mi sono spostato verso l'organizzazione e per anni sono stato convinto che l'organizzazione fosse alla base di tutto. Negli ultimi vent'anni, facendo il consulente, mi sono invece reso conto che al centro di tutto c'è l'uomo e le sue relazioni. La comunicazione tra gli individui è alla base di tutto e per mancanza di comunicazione e di valorizzazione delle risorse, le organizzazioni non funzionano, le relazioni tra le persone diventano problematiche, e nascono la frustrazione, lo stress, l'ansia, il burnout. Per questo ho iniziato un percorso che mi ha portato a laurearmi in Relazioni Pubbliche e in Comunicazione, ma soprattutto intraprendere gli studi in Psicologia Clinica e diventare Psicologo, per poi specializzarmi in un percorso di life & business coaching e di mindfulness. Oggi continuo ad occuparmi delle organizzazioni, ma mi interessa soprattutto alla persona, per la crescita e il benessere personale.



www.scienzadelbenessere.com
linkedin.com/rudivittori
rudi.vittori@eastconsulting.it

INDICE DEI CONTRIBUTI

Ripartire attraverso le competenze manageriali

a cura di Alessandro Braidà
pag. 10

Cambiare prospettiva

a cura di Donatella Arnaldi
pag. 12

Turismo e cultura: binomio perfetto per valorizzare il territorio

a cura di Lara Citon
pag. 14

La fabbrica si ripensa: verso l'industria 5.0

a cura di Federico Barcherini
pag. 17

Filiere ed internazionalizzazione: il futuro che verrà

a cura di Roberto Corciulo
pag. 19

La sostenibilità e il pericolo del greenwashing

a cura di Marino Poddighe
pag. 23

Non siamo terzi a nessuno!

Alessandro Braidà intervista Federico Coan (direttore CSV FVG)
pag. 27

Leadership etica per società più giuste e coese

a cura di Carlo Baldassi
pag. 31

Come affrontare lo smart working

a cura di Rodolfo Vittori
pag. 33

Emozioni e leadership

Alessandro Braidà intervista Riccardo Cicuttin
pag. 38

RIPARTIRE ATTRAVERSO LE COMPETENZE MANAGERIALI

a cura di Alessandro Braida

ARCOM, l'Associazione Regionale dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia, nasce a Udine nel gennaio di quest'anno con l'obiettivo di avvicinare tutti coloro che, a vario titolo, sono impegnati nelle imprese private e nelle organizzazioni pubbliche in qualità di consulenti di direzione e organizzazione aziendale.

Ancora nel mezzo di una pandemia che ad inizio anno si manifestava in tutta la sua aggressività, l'Associazione è partita con l'intenzione di dare un contributo, attraverso alcune riflessioni dei suoi consulenti, sulle possibili strategie per rigenerare il tessuto economico e sociale colpito dal Covid-19 e su come sfruttare al meglio le opportunità del piano Next Generation EU.

La prima iniziativa organizzata da ARCOM, in collaborazione con il periodico "il Friuli", si è concretizzata in un ciclo di sette webinar denominato "Progettiamo il futuro". Le nostre riflessioni sono partite da alcuni dati economici di contesto. Nel Rapporto CERVED PMI 2020, l'indice Cerved Group Score Impact misurava un impatto del Covid sulla probabilità di default tale per cui il numero di PMI «a rischio» sarebbe potuto quasi raddoppiare, raggiungendo il 16,3% delle società e superando il massimo del 2014. Sempre il medesimo rapporto stimava tagli ai posti di lavoro che avrebbero potuto riguardare 1,5 milioni di persone.

Sul lato dei professionisti le ripercussioni del Covid-19 sono gravissime, con una caduta verticale dei redditi: meno di un quarto di coloro che svolgono questa professione ha mantenuto le entrate precedenti (dati Censis). A completare la drammaticità del quadro, la proiezione della Banca d'Italia di fine 2020 stimava un possibile recupero della perdita del PIL registrata nel 2020 entro il 2023 a condizione di rispettare tre ipotesi:

- il rientro graduale dell'emergenza sanitaria nella prima metà del 2021 con un pieno superamento entro il 2022;
- la prosecuzione del deciso sostegno della politica di bilancio, rafforzato dall'utilizzo dei fondi Next Generation EU;
- una politica monetaria tale da garantire il mantenimento di condizioni finanziarie favorevoli in tutto il periodo, come prefigurato dal Consiglio Direttivo della BCE.

Appare chiaro che la capacità di sfruttare l'opportunità di investimento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Recovery Plan) e le riforme ad esso necessariamente collegate, sono centrali per il rilancio economico di ogni settore.

Il Consulente di Management svolge la sua professione quotidianamente affiancando le imprese - spesso di medie e piccole dimensioni e locali - e per questo motivo ha ben chiaro il fatto che gli investimenti pubblici e le riforme del sistema produttivo italiano non viaggiano da sole: servono teste e gambe per portarle avanti nel territorio. Sono indispensabili elevate competenze in ogni ambito organizzativo e gestionale se si vogliono aiutare le imprese profit e non profit, oltre che le pubbliche amministrazioni, a individuare, lanciare e governare progetti con visioni a lungo termine e, al contempo, con solide basi realizzative.

I sette webinar proposti dai consulenti ARCOM nel primo trimestre del 2021 hanno presentato con brevi ma complete relazioni alcune delle sfide che si dovranno affrontare assieme alle imprese per rilanciare la capacità di creare valore. Nei diversi contributi,

che hanno trattato temi come i nuovi modelli di consumo e di vendita, il passaggio allo smart working, il rilancio del turismo, le filiere internazionali, l'industria 5.0, le criticità del terzo settore, è emerso in maniera chiara ed inequivocabile come le dinamiche legate alla digitalizzazione stiano determinando un'accelerazione senza precedenti nei processi di cambiamento. Un cambiamento che deve, tuttavia, essere gestito dalle persone e con le persone. Noi come consulenti di ARCOM siamo pronti a cogliere questa sfida.

In questa breve rassegna, proponiamo le sintesi dei contenuti proposti nei nostri sette webinar assieme ad alcuni articoli scritti da altri consulenti associati. Ci auguriamo che il lettore possa trovare interesse nelle riflessioni e nei suggerimenti contenuti in questi contributi.

Certamente ARCOM considera questa esperienza come l'inizio di un percorso e sarà ancora presente nei prossimi mesi con proposte per nuove occasioni di approfondimento sui temi del management e della cultura organizzativa.

Alessandro Braida
Presidente ARCOM

La grande poetessa americana Maya Angelou disse: "*Le persone dimenticheranno ciò che hai detto, le persone dimenticheranno ciò che hai fatto, ma le persone non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire*". Questa è l'impronta del marketing di oggi: focus sui bisogni umani.

Molti grandi brand sono già fortemente indirizzati sull'esperienza del cliente, invece le PMI e i liberi professionisti, specialmente italiani, stentano ancora e non riescono a mettere veramente il cliente in primo piano e al centro delle azioni di marketing e comunicazione. Questo è per alcuni versi comprensibile, per anni gli imprenditori si sono concentrati nel miglioramento del prodotto, sull'ottimizzazione del funnel, sull'implementazione di nuove tecnologie e nella ricerca e utilizzo di dati, senza dimenticare l'occhio attento a ciò che stanno facendo i concorrenti; in quasi tutti i settori, dalla vendita al dettaglio al B2B, dalla meccanica al turismo, dai prodotti ai servizi.

Tutti gli aspetti del marketing sono importanti, e vanno assolutamente mantenuti, ma in un contesto di mercato globale che ha annullato ogni distanza fra consumatore e prodotto, dove possiamo acquistare on-line qualunque merce anche non presente nel nostro stato-mercato e possiamo usufruire di servizi attraverso semplici e diffusi software, serve una nuova prospettiva tradotta in evoluzione dei modelli di business, entro i prossimi tre anni, per prosperare, non solo sopravvivere.

Spostare il focus sul target significa capovolgere la prospettiva, non solo in termini di prodotto o servizio ma, soprattutto, in termini di branding. Perché il moderno brand ha bisogno di "conversare" con consumatori più consapevoli che, grazie a Internet, hanno imparato ad andare oltre, oltre il prodotto e la pubblicità, cercando valori. Un'azienda incentrata sul cliente crea valore, ovvero risponde a tutto ciò che rientra nell'ambito della cosiddetta responsabilità sociale d'impresa.

Cambiare prospettiva significa allora costruire strategie di marketing che partono dai "bisogni umani". Questi gli indirizzi o, se preferite, le tendenze.

- **Umanizzare il brand:** dall'ascolto delle esigenze dei clienti alla gestione di connessioni forti. Molti ricercatori arrivano al punto di parlare dello "specchio umano" come la chiave del successo.
- **Adattarsi:** il successo, e la sua continuità, è sempre più legato alla capacità di adattarsi al cambiamento, alla disponibilità ad accettare nuovi modelli di business e all'attitudine verso il coinvolgimento del consumatore, anche attraverso i social.
- **Lavorare sulla fiducia:** come nelle relazioni personali, il rapporto tra brand e consumatore si costruisce sulla fiducia, che si concretizza in trasparenza, qualità e impegno continuo.

- **Essere social:** non dipendere dai social ma utilizzare strategicamente i social network per partecipare, lasciarsi coinvolgere e costruire un rapporto sempre più stretto con i consumatori/clienti.

E poi lo storytelling aziendale, ultimo solo perché capace di riunire e rispondere a tutti gli indirizzi già enunciati. L'importanza ai "bisogni umani" trova nelle storie la migliore personalizzazione ed espressione e si traduce, oggi, nella più potente strategia di successo. Raccontare la storia del brand, del prodotto, dell'imprenditore o del professionista e di un valore generato interessa ed emoziona le persone. Inoltre, lo storytelling si adatta facilmente a diversi supporti e strumenti e per tutti i settori di attività, specialmente nelle sue evoluzioni: storytelling – storydoing - storyliving, tre capitoli di un racconto senza fine.

Donatella Arnaldi
Consulente di Marketing

TURISMO E CULTURA: BINOMIO PERFETTO PER VALORIZZARE IL TERRITORIO

Due driver che ben si amalgamano e creano valore reciproco
a cura di Lara Citon

Serata con nuovi spunti e stimoli, grazie al quarto seminario web “Progettiamo il Futuro” organizzato dalla testata *Il Friuli* in collaborazione con ARCOM, l’Associazione dei consulenti di management del Friuli Venezia Giulia, in cui è intervenuta la Dott.ssa Lara Citon, consulente per lo sviluppo di strutture ricettive e in finanza agevolata, evidenziando le connessioni tra il turismo e la cultura.

Per comprendere come guardare avanti, è inevitabile fare un passo indietro e rivolgere lo sguardo ai maggiori trend che hanno contraddistinto il settore turistico fino al 2019. Le principali tematiche erano: sostenibilità, digitalizzazione (ad esempio tour virtuali e check-in on-line), reti d’impresa.

Nonostante i numeri e le difficoltà dello scorso anno e dei primi mesi del 2021, è emerso che i trend sono esattamente gli stessi, magari con sfaccettature diverse, ed hanno acquisito ancora più vigore. Qui di seguito si vuole proporre una rassegna con qualche approfondimento:

- **Sostenibilità sociale e ambientale: lo slow tourism e il turismo sostenibile ed esperienziale** tre concetti molto simili, ma non perfettamente coincidenti. Lo slow tourism, letteralmente turismo lento, ha svariate definizioni, si parla di vivere la vacanza in tranquillità, in relax, rispettoso della destinazione e del nostro delicato ambiente, curioso delle abitudini degli abitanti, interessato a scoprire le eccellenze enogastronomiche, le caratteristiche storiche e le bellezze naturalistiche, i luoghi meno conosciuti, ma soprattutto da vivere con modalità lenta per gustare appieno queste visite. E il cicloturismo, è un degno rappresentante dello slow tourism, perché va a toccare tutti questi punti. Quest’ultima è una corrente che sta avendo una enorme crescita, si sta parlando di uno degli incrementi più significativi nella storia del turismo. Turismo sostenibile o eco-turismo è una filosofia che abbraccia il viaggiatore che ha come priorità il rispetto dell’ambiente e lo sviluppo della cultura locale; il turista spesso sceglie la struttura alberghiera in base al suo approccio responsabile, alla tutela dell’ambiente e alla sostenibilità della località che lo ospiterà. Negli ultimi anni si stanno affermando anche nel settore turistico gli standard che vanno a calcolare l’impatto della destinazione e delle strutture ricettive, ma anche l’impegno degli operatori verso l’ambiente e la comunità locale. Sono venuti in aiuto, per diffondere questa cultura, i goals dell’agenda Onu 2030 che da un lato forniscono dei parametri e dall’altro fanno in modo di accrescere la consapevolezza della ricerca o mantenimento degli equilibri per uno sviluppo sostenibile. Si parla di turismo esperienziale, corrente che in parte si sovrappone ai precedenti concetti, quando il turista intende vivere la vacanza approfondendo la conoscenza della località dove andrà a soggiornare. Vivere quindi delle esperienze

che lo fanno sentire parte della comunità, per esempio assaggiare le specialità enogastronomiche, visitare musei e fondazioni, passeggiare nei boschi, compiere escursioni in bicicletta. Si contrappone al turismo di massa degli anni '80-90 del secolo scorso. Si può notare, quindi, come la cultura può sicuramente favorire l'imprenditore a creare offerte di valore per fidelizzare la propria clientela e acquisirne di nuova, ad esempio promuovendo la visita di un determinato territorio naturale o patrimonio artistico o esponendo e proponendo prodotti tipici.

- **Reti d'impresa:** quanto se ne sente parlare! Ma cosa significa fare rete e come non restarne imbrigliati? Negli ultimi anni ne sono nate molte, le quali possono essere omogenee, cioè tutti i retisti hanno la stessa tipologia di attività, per esempio hotel, oppure eterogenee, in cui i partecipanti hanno attività diverse, ma un unico target di clientela. Le due tipologie portano alcuni risultati diversi, la prima appare molto utile in questo periodo per confrontarsi con operatori che hanno le stesse difficoltà, le stesse paure, ma anche le stesse intenzioni, dando quindi una possibilità di scambio di buone pratiche; le seconde, sicuramente più complesse da pianificare, spingono l'imprenditore a immedesimarsi nel collega e nel cliente, creando delle innovazioni di processo che come singoli non si riuscirebbero a raggiungere. Inoltre, entrambe le soluzioni raggiungono ovviamente budget totali più elevati rispetto al singolo, per investimenti in beni strumentali, così come dedicati ad azioni di marketing. Infine, due parole su come non perdere tempo in una rete con scarsi risultati. Sicuramente è necessario lavorare sulla fiducia tra le parti e soprattutto sul raggiungimento di una o più finalità comuni. Spesso le reti e le aggregazioni, in particolar modo quelle eterogenee, tendono a promuovere il territorio, la cultura e l'eno-gastronomia, con il risultato di acquisire nuovi clienti e destagionalizzare.
- **La digitalizzazione:** la nuova modalità rispetto al periodo pre-Covid. La digitalizzazione assume nuova importanza dalla quale sono emerse delle idee non sempre nuove, ma con maggior vigore e applicazioni. Si può parlare di quello che tra gli addetti ai lavori viene denominato "neverending tourism" il turismo senza fine, cioè l'allungamento dell'esperienza turistica sia prima che dopo il viaggio stesso. Spesso si abbinano dei tour virtuali per preparare il cliente a scoprire il territorio, mentre, una volta tornato a casa, lo si fidelizza attraverso la vendita nell'e-commerce dell'attività di prodotti confezionati tipici. Non si espone in questa sede la lista delle numerose potenzialità legate a questo ambito che, negli ultimi mesi, stanno dirompendo.
- **Consapevolezza del nostro territorio: il turismo e la cultura** per raccogliere quanto esposto, escludendo ovviamente gli imprenditori di città d'arte, per i quali tutto ciò è scontato, si mette a fuoco come intersecare turismo e cultura porti benefici ad ampio raggio e fortunatamente il settore turistico se ne sta rendendo sempre più conto. Chi gestisce strutture ricettive, collaborando con gli altri operatori del territorio, è in grado da un lato di far aumentare la permanenza dei suoi ospiti grazie alla proposta di una serie di attività ed esperienze che fanno allungare la vacanza e occupare le camere nei periodi di bassa stagione, con conseguenze positive nel

bilancio d'esercizio, dall'altro può promuovere il territorio e le altre attività, valorizzando quello che la zona offre dal punto di vista naturalistico, culturale e artistico. Questo innesca un aumento generalizzato di richieste che portano a costituire start-up e rilanci di imprese su ambiti e settori trasversali al turismo, aumentando gli occupati e il benessere del territorio.

Da dove partire quindi? Quali consigli si danno agli imprenditori? Cerchiamo di ricostruire le competenze e soprattutto cerchiamo di costruire la nostra nuova visione d'impresa. Questo è il periodo perfetto per pianificare, valutare nuove idee, rinnovare e strutturare il sistema di offerte. Si deve trovare la forza e il coraggio di posare lo sguardo oltre questi mesi appena trascorsi per poter pianificare in modo corretto e con lungimiranza i nuovi investimenti per la crescita dell'impresa e del territorio che la accoglie.

Lara Citon

Consulente di direzione

LA FABBRICA SI RIPENSA: VERSO L'INDUSTRIA 5.0

a cura di Federico Barcherini

Si è parlato di industria nel sesto seminario web “Progettiamo il Futuro” organizzato dalla testata *Il Friuli* in collaborazione con ARCOM (Associazione dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia), in cui sono intervenuti il Vice Presidente di ARCOM Federico Barcherini, consulente per lo sviluppo d'impresa e Massimiliano Zamò, imprenditore, Presidente di Linea Fabbrica S.r.l. e Vice Presidente di Confindustria Udine.

In primo luogo si è brevemente introdotto il tema delle quattro rivoluzioni industriali (la prima, basata sulla meccanizzazione e sulla forza dell'acqua e del vapore, la seconda improntata sulla produzione di massa e la catena di montaggio, sfruttando l'elettricità) notando come mentre prima se ne avvicendavano una ogni cento anni circa, dalla terza (basata su computer e automazione) alla quarta (sistemi cibernetici) sono passati quarant'anni e dalla quarta a Industria 5.0 ne passeranno solo quindici. La velocità di trasmissione tecnologica e di innovazione è stupefacente e le imprese devono essere ben guidate in questi passaggi.

Sono ormai abbastanza note le caratteristiche salienti di Industria 4.0, quali la connessione tra sistemi fisici e sistemi digitali, le analisi complesse attraverso i Big Data, la possibilità di realizzare adattamenti in *real time*, l'utilizzo in fabbrica di macchine intelligenti, interconnesse e collegate a internet, reti, robotica, internet delle cose, nanotecnologie e miniaturizzazione.

Meno conosciuta l'evoluzione, parzialmente già in atto, verso la prossima frontiera. Appare non banale, pertanto, provare a soffermarsi e a tratteggiare quelle che, si pensa, potranno essere le principali peculiarità di Industria 5.0: il ripensamento completo del concetto di fabbrica, la nuova fabbrica fatta di pezzi sparsi nel territorio e interconnessi in rete, l'integrazione culturale, la cosiddetta “Super Smart Society”, la cooperazione intelligente tra operai e macchine, l'enfasi sull'etica, sulla sostenibilità ambientale, sul design, sul 3D manufacturing, sulla social innovation.

Un mix di cambiamenti, quindi, al contempo industriali, sociali e ambientali che trasformerà completamente il modo di produrre delle imprese e la stessa organizzazione interna delle imprese. Un'evoluzione in cui gli aspetti industriali in senso stretto (robot collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili, realtà aumentata a supporto dei processi produttivi, simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi) saranno affiancati dai cambiamenti culturali e organizzativi in senso lato (integrazione delle informazioni lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore, gestione di elevatissime quantità di dati su sistemi aperti, comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti).

E le imprese cosa pensano di questa evoluzione in arrivo? Abbiamo coinvolto nella discussione Massimiliano Zamò (imprenditore e titolare di importanti cariche presso istituzioni pubbliche e private del territorio) che ha dapprima approfondito alcuni trend industriali in corso (digitalizzazione delle imprese, cambio della natura delle *value*

proposition aziendali, cambio di paradigma dall'efficienza spinta al cliente al centro della catena del valore) per poi approfondire il tema della *digital transformation*.

Per Massimiliano Zamò sarà cruciale in questo percorso la collaborazione fra le PMI del territorio e i Consulenti di Management in quanto i modelli di business vanno completamente ripensati e l'organizzazione interna delle aziende deve cambiare: da modelli gerarchici ad assetti flessibili, collaborativi, orientati al *problem solving*. Un ottimo assist, certamente, per un'associazione di consulenti di management come la nostra che ha come mission quella di accompagnare le imprese del territorio nei delicati passaggi che dovranno affrontare nei prossimi anni.

Ecco, quindi, ribadita per le PMI locali la necessità (ma anche l'opportunità) di aprirsi ai cosiddetti KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*) sparsi sul territorio in un'ottica di collaborazione integrata. Come è noto i KIBS erogano servizi ICT (studi di ricerca e sviluppo, progettazione, sviluppo software), studi di marketing, comunicazione, design e ricerche di mercato, servizi professionali (studi legali, di consulenza). Possiamo figurarli come nodi di un network abitato da clienti, enti pubblici, università, centri di ricerca e fornitori. I passaggi cruciali dei prossimi anni, per le PMI, passano da una collaborazione sempre più strategica con i KIBS presenti sul territorio.

Federico Barcherini

Consulente di Management professionista

FILIERE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE: IL FUTURO CHE VERRÀ

a cura di Roberto Corciulo

Il contesto globale ante-pandemia mostrava diverse rivoluzioni in corso a livello economico e geo-politico. Infatti, dal 1980 ad oggi è stato evidenziato un forte cambiamento del potere a livello globale, dove Cina - in primis - India e Giappone hanno in questi anni sempre più contribuito alla produzione del PIL mondiale, a scapito dei Paesi europei, della Russia e, soprattutto, degli Stati Uniti d'America.

Altro punto è la quarta rivoluzione industriale attualmente in corso, la cosiddetta "Industria 4.0", affiancata dall'evoluzione dei consumi, sia a livello delle singole nazioni che a livello mondiale.

Si stima che entro il 2035, oltre la metà dei consumi avverranno in Cina e nei Paesi emergenti. Inoltre, si evidenzia che negli ultimi 70 anni le emissioni di CO² sono aumentate esponenzialmente e adesso ci troviamo a dover affrontare una doppia sfida: supportare la crescita globale, ma, allo stesso tempo, costretti ad adottare un modello più sostenibile dal punto di vista ambientale.

In questo contesto, anche la globalizzazione sta profondamente cambiando in ragione delle tensioni commerciali e delle barriere tariffarie tra diversi Paesi. Le nuove tecnologie, l'aumento delle capacità industriali e la crescita della domanda imporranno un ripensamento delle catene del valore, che si stanno sempre più regionalizzando.

La globalizzazione ha spinto, a partire dalla metà degli anni '80, la creazione di reti produttive frammentate e specializzate sia per costo della manodopera sia per la specializzazione tecnologica. Questo fenomeno viene identificato nelle c.d. Catene Globali del Valore ("CGV"), che sono diventate nel tempo i principali motori dell'economia globale e uno dei fattori principali della crescita del commercio globale.

Questo fenomeno ha subito un'accelerazione fino al 2008, anno dell'avvio della crisi finanziaria partita negli Stati Uniti, per poi cominciare a decelerare in modo importante per quanto i dati del commercio globali in valori assoluti siano cresciuti. Questa decelerazione è figlia sia di scelte politiche - ad esempio abbandono da parte degli Stati Uniti del c.d. Unilateralismo - che di una combinazione di effetti economici: ad esempio economie emergenti quali la Cina sono passate dall'essere assemblatori a produttori finali di beni con sviluppo di importante ricerca e sviluppo sulle proprie supply chain interne.

Conseguentemente la Cina ha assunto delle posizioni di assoluta leadership in alcuni settori manifatturieri passando dal 4% di output complessivo di beni prodotti da tutte le filiere globali di produzione di beni ad oltre il 20% attuale. Nel tessile, macchine elettriche, vetro, cemento e ceramica, producendo così circa il 50% della produzione mondiale. La crescita delle supply chain in Cina e negli altri mercati emergenti ha diminuito l'intensità del commercio globale. Questo fenomeno permette di creare maggior valore, sviluppando lavoro nelle province interne più povere.

Stesso fenomeno viene riscontrato nelle altre economie in via di sviluppo. Al contrario, nella sviluppata Europa (dove la crescita è più bassa) le società hanno continuato ad integrarsi nelle supply chain dell'Europa Occidentale (esempio Italia verso Germania). Il declino nell'intensità commerciale riflette la crescente maturità industriale delle economie emergenti.

Altro fattore importante in questo contesto è il ruolo delle tecnologie che stanno cambiando i costi delle catene globali del valore con un enorme e crescente scambio di dati a livello globale. I bassi costi e la comunicazione digitale istantanea hanno un chiaro effetto:

- riducono i costi di transazione;
- velocizzano e aumentano lo scambio di dati.

Piattaforme digitali, tecnologie logistiche ed elaborazione dati ridurranno ancora di più i costi delle transazioni transfrontaliere in futuro e consentiranno ogni tipo di scambio di dati. L'automazione e la produzione additiva stanno cambiando i processi di produzione e l'importanza della loro produzione. I nuovi beni e servizi prodotti dalle nuove tecnologie avranno un grande impatto sul commercio.

Va aggiunto che negli ultimi 15 anni si sono sviluppate e conformate macro-aree con accordi di libero scambio che stanno sostituendo la spinta della World Trade Organization. Da ultimo, ricordiamo la firma a novembre 2020 del RCEP in Asia, accordo che vede coinvolti 15 paesi dell'Asia ove l'unico paese a non aderire, per ora, è l'India.

La pandemia COVID-19 ha assunto il ruolo di acceleratore naturale dei fenomeni già in atto a livello globale. Le economie europee e degli Stati Uniti sono state colpite molto di più di alcune economie asiatiche, quindi è molto probabile che i capitali finanziari si muoveranno, ad esempio, verso India, Vietnam, Indonesia ed estremo oriente in generale.

La pandemia ci sta ponendo, nella sostanza, davanti ad una grande contraddizione: da una parte sta riportando indietro nel tempo le lancette dell'orologio ad un mondo pre-globalizzazione ma con scenari geo-politici e geo-economici molto diversi. Dall'altro, sta accelerando, in modo esponenziale, un percorso rispetto alla robotizzazione e alla digitalizzazione del lavoro.

Rispetto a questo contesto internazionale riportiamo alcuni dati di contesto nazionale: in Italia ci sono circa 4,4 milioni di imprese; il 95% con meno di 10 dipendenti; il 4,5% tra i 10 ed i 50 dipendenti; ovvero il 99,5% delle imprese sono micro-piccole imprese. Un export di beni che nel 2019 è arrivato a circa 480 miliardi di euro e a circa 100 miliardi di euro di servizi. Un terzo del nostro PIL.

Il nostro export è diretto prevalentemente in Europa, per quanto molto export manifatturiero è legato a beni intermedi che vengono assemblati ed esportati fuori Europa.

Siamo agganciati a due (Germania e Stati Uniti) dei tre macro motori dell'export (Cina, Germania e Stati Uniti), abbiamo una bassa propensione agli IDE esteri, dovuti soprattutto alla dimensione media sopra ricordata e purtroppo scarso appeal nell'attrazione di investimenti esteri che potrebbe sopperire alla bassa propensione a investire all'estero. Scontiamo però un atavico problema nella giustizia, nel fisco e nella burocrazia che non rendono il nostro Paese attrattivo e quindi le aziende devono competere sugli scenari globali con armi spuntate.

La pandemia ha creato uno shock nella domanda-offerta rompendo le catene di fornitura, ricreando confini, blocchi alla libera circolazione delle persone ed in taluni casi delle merci. Ogni azienda è costretta a guardare al mondo dal proprio angolo visuale e capire quali sono le velocità di ri-avviamento del proprio settore e della filiera nella quale è inserita e capire come riconvertirsi velocemente quando la propria filiera sarà interrotta irreversibilmente.

Inoltre, la durata dello stato di emergenza si preannuncia ancora lungo, visti da ultimo anche i problemi nella vaccinazione di massa, per buona parte del 2021. Questo ha già cambiato psicologicamente abitudini di vita, di lavoro, di acquisto in modo irreversibile: esempio le persone saranno più portate ad acquistare prodotti locali adottando modelli autarchici.

I canali commerciali di conseguenza - in alcuni casi - si modificheranno anche irreversibilmente e oltre alla naturale crescita del B2C assisteremo ad una crescita del B2B in modo importante e qui troveranno spazio nuovi canali commerciali e di interazione digitale laddove il ritardo tecnologico delle aziende andrà colmato molto velocemente pena la esclusione dal mercato.

Le limitazioni alla circolazione delle persone, che si suppone sarà regolamentata per mesi in tutta Europa e fuori Europa, ha portato all'uso degli strumenti digitali di comunicazione e questo andrà a rafforzare a livello globale la crescita di questi strumenti che hanno già segnato anche prima della pandemia una delle poche aree in crescita a livello globale diventando di fatto la cinghia di collegamento del mondo. Quindi, riassumendo, per punti generali e non esaustivi:

- shock domanda offerta;
- limitazione circolazione persone e merci;
- chiusura dei confini da parte degli Stati europei ed extraeuropei;
- Europa frammentata (27 paesi che hanno preso 27 decisioni differenti);
- gestione della pandemia bocciata;
- clima da guerra fredda in crescita tra Stati Uniti e Cina;
- necessario riposizionamento delle filiere globali del valore;
- disoccupazione;
- digitalizzazione.

Troppi elementi e troppe variabili da analizzare contemporaneamente e che oggi per tutte le aziende sono come i tasselli di un grande puzzle, da ricostruire. In questo momento ogni azienda deve svolgere analisi strategiche complesse rispetto al contesto in evoluzione della propria struttura organizzativa e del proprio modello di business.

L'area del commercio estero, o dell'internazionalizzazione, richiedono un'attenzione prioritaria in quanto una delle prime domande che un imprenditore deve porsi è: esiste ancora il mio mercato? Se sì, in Italia o all'estero?

Se la risposta è positiva, si devono analizzare tutte le variabili presenti e dell'immediato futuro - molti dei dati che stiamo trovando od analizzando fanno riferimento alla crisi del 2008 che derivava da una crisi finanziaria e quindi molto diversa - ed in particolare guardando le stime del Fondo Monetario Internazionale, il mondo vede una decrescita del PIL globale del 3% e in Italia del 10%, uno dei peggiori Paesi ed è normale visto la struttura sociale, demografica e di mercato che non ci vede crescere da 20 anni. Ergo, ci saranno Paesi che cresceranno più velocemente, che saranno in grado di reagire più velocemente e dove i nostri prodotti potrebbero trovare spazio. Dobbiamo lavorare molto in termini di analisi tecniche per identificare questi paesi target ed attivare politiche commerciali ad hoc.

Si dovranno velocemente creare reti ed alleanze con aziende del proprio settore e fare investimenti comuni sulle piattaforme commerciali digitali e investire da subito su persone (non sicuramente in eccesso visto il ritardo tecnologico del nostro paese) che guidino questi processi. Si dovranno trovare forme di collaborazione efficienti e non costose che permettano di rispondere il più velocemente possibile. Così come si dovranno attuare necessarie integrazioni aziendali per crescere dimensionalmente e poter gestire gli investimenti per l'adattamento.

La velocità di adattamento sarà fondamentale e sarà la chiave di volta in questo contesto nuovo dove procederemo per adattamenti sequenziali. Sta nella resilienza e nella flessibilità delle piccole aziende italiane fare la differenza ma è importante che si superi il paradigma del "facciamo da soli". In questa breve analisi non ho parlato di Stato e di Europa. Purtroppo, qui le aziende dovranno agire da sole... e non è un commento negativo ma semplicemente una constatazione.

Roberto Corciulo
Presidente di IC&Partners S.p.A.

LA SOSTENIBILITÀ E IL PERICOLO DEL GREENWASHING

a cura di Marino Poddighe

Tutti vogliono essere sostenibili, tutti pazzi per la sostenibilità. Si riscontra nell'ultimo periodo un uso esagerato del termine, spesso utilizzato a sproposito, un termine di moda e come tale se ne abusa. Naturalmente il fatto che in tanti ne parlino o la dichiarino come una necessità o ancora come una caratteristica peculiare della propria organizzazione è un fatto in sé positivo. La sostenibilità è dichiarata, praticata, richiesta. Lo fanno perché ormai c'è la consapevolezza che un'azienda che rispetta i parametri di sostenibilità sarà apprezzata da consumatori e investitori e quindi sarà più profittevole.

In molti casi quando si parla di sostenibilità si intende parlare dell'atteggiamento e delle azioni atte a migliorare l'impatto sull'ambiente: meno utilizzo di energie fossili e più utilizzo delle rinnovabili, meno rifiuti, attenzione ai consumi... in realtà, e fortunatamente in molti lo fanno, si dovrebbe far riferimento non solo alle proprie best practice, ma quantomeno agli obiettivi dell'Agenda 2030 (Agenda Onu sottoscritta da 195 paesi nel 2015, si compone di 17 obiettivi generali che raggruppano oltre 169 target specifici che impegnano le organizzazioni in molti settori con lo scopo di diminuire l'impatto ambientale, le disuguaglianze economiche, sociali, di genere) e ai principi della CSR (Corporate Social Responsibility, la Responsabilità Sociale d'Impresa).

Il fenomeno sostenibilità è diventato, in particolare, il nuovo mantra per la finanza, a tale proposito è interessante riportare alcuni esempi che hanno come protagonisti finanziari e aziende molto importanti. Il primo esempio riguarda alcune dichiarazioni fatte da Larry Fink, Ceo di BlackRock (tra i maggiori fondi di investimento internazionali, portafoglio stimato in 9.000 miliardi di dollari) che ha dichiarato: *"Il cambiamento climatico è divenuto per le società un fattore determinante da prendere in considerazione nell'elaborare le strategie di lungo periodo. La consapevolezza sta cambiando rapidamente e sono sicuro che siamo sull'orlo di una completa trasformazione della finanza"*. E tanto per non lasciar spazio a equivoci, ha ribadito che BlackRock non comprerà mai più un titolo che non sia garantito come "verde". Concetti ribaditi anche nella recente lettera annuale agli amministratori delegati delle aziende di cui il fondo è finanziatore, lettera dove Fink stabilisce criteri di investimento, indica obiettivi di performance ambientale e di scelte a favore di tutti gli stakeholder (lavoratori, clienti, società civile) e non solo degli shareholder (gli azionisti).

Altro esempio veramente interessante e indicativo riguarda Emmanuel Faber, Ceo di Danone, uomo di punta del capitalismo sostenibile (alcune società della Danone sono delle B-Corp) che di recente è stato "destituito" dal suo ruolo da alcuni fondi azionisti perché la performance finanziaria del gruppo è stata inferiore rispetto a quella dei suoi concorrenti diretti (+22% rispetto al 43% e 55% di Nestlè e Unilever). Da notare che i due fondi, Artisan e Bluebell, dichiarano di essere ESG (Environmental, Social and Governance), nonché promotori dei principi indicatori della Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Quest'ultima esperienza ci consente di introdurre che il richiamo alla sostenibilità è spesso, purtroppo, una falsa dichiarazione. Alcune organizzazioni pressate dalla necessità di corrispondere alle richieste ed esigenze dei propri stakeholder e/o di seguire le azioni dei concorrenti dichiarano azioni e impegni solo parzialmente assoggettabili alle buone pratiche di sostenibilità. Fanno del *greenwashing* di fatto, perché alle grandi affermazioni non corrispondono i fatti. Lo fanno perché i valori di molti consumatori stanno cambiando le regole di scelta dei prodotti e dei servizi, e per non perdere quote e vendite tingono di verde i loro prodotti e i loro racconti.

Il solo sistema per evitare la pratica del greewashing è fare in modo che a raccontare e provare la sostenibilità di una organizzazione sia la certificazione delle sue azioni, dei suoi comportamenti; quindi l'utilizzo di strumenti che verificano se quanto dichiarato dall'organizzazione è coerente con i comportamenti reali.

Nella direzione di evitare questi fenomeni truffaldini e di regolamentare quelli che sono i principi ESG si è mossa l'Unione Europea che ha recentemente varato due diversi regolamenti. Il primo del 2019 denominato SFDR (Sustainable finance disclosure regulation) che impone obblighi di informativa ESG ai partecipanti ai mercati finanziari e ai consulenti finanziari. Seppur possa essere decisivo per arginare i problemi di greenwashing che da sempre caratterizzano la finanza, il regolamento deve essere ancora declinato nelle procedure e nelle pratiche manageriali e di governance che, a seconda del posizionamento strategico, le società di investimenti dovranno predisporre.

Più semplicemente, il regolamento imporrà alle società di investimento di posizionarsi su diversi livelli di compliance in merito all'informativa sugli impatti sociali ed ambientali, ma le opzioni a disposizione per misurare gli impatti devono ancora essere ricondotte alle linee guida del regolamento, alzando fino ad allora il rischio di incertezze, sovrapposizione di interpretazioni, e quindi, il perdurare di azioni opportunistiche.

In secondo luogo, il 18 giugno 2020 il Parlamento europeo ha definitivamente adottato il Regolamento UE sulla tassonomia, un atto legislativo fondamentale che contribuirà agli obiettivi del Green Deal europeo. Il Regolamento sancisce la nascita del primo sistema al mondo di classificazione delle attività economiche sostenibili, in grado di creare un "linguaggio comune" che gli investitori potranno usare quando investono in progetti e attività economiche che hanno significative ricadute positive sul clima e sull'ambiente. Si consente così agli investitori di riorientare gli investimenti verso tecnologie e imprese più sostenibili; questo atto legislativo viene ritenuto determinante affinché l'UE consegua la neutralità climatica entro il 2050.

Il Regolamento stabilisce sei obiettivi ambientali e permette di determinare se un'attività economica è sostenibile dal punto di vista ambientale, ovvero se questa contribuisce ad almeno uno degli obiettivi fissati senza, attenzione, danneggiare significativamente nessuno degli altri. Questi gli obiettivi individuati:

- la mitigazione dei cambiamenti climatici;
- l'adattamento ai cambiamenti climatici;
- l'uso sostenibile e la protezione delle risorse idriche e marine;

- la transizione verso un'economia circolare, inclusa la prevenzione dei rifiuti e l'aumento dell'assorbimento di materie prime secondarie;
- la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento;
- la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

Un plauso alla azione della U.E., ma in attesa che questi regolamenti siano definitivi e applicabili per evitare il rischio dell'uso "criminale" del greenwashing la strada percorribile rimane quella della misurazione e della certificazione obbligatoria e volontaria. Da alcuni anni, infatti, è attiva per legge la necessità che alcune tipologie di organizzazione debbano presentare obbligatoriamente la DNF, ovvero una Dichiarazione Non Finanziaria che accompagna e caratterizza la presentazione del bilancio ufficiale.

Con il D. Lgs. 254/2016 , che recepisce in Italia la Direttiva 2014/95/UE, la pubblicazione della Dichiarazione non Finanziaria (DNF) è infatti obbligatoria a partire dall'esercizio 2017 per le aziende di interesse pubblico (aziende quotate, società di assicurazione, banche, ecc.) con più di 500 dipendenti che alla data di chiusura del bilancio hanno un Attivo patrimoniale superiore a 20 milioni di euro o ricavi netti superiori a 40 milioni di euro e non sono parte di un gruppo di cui la «società madre» redige una DNF consolidata.

Attualmente organizzazioni che hanno questo obbligo presentano Report, Relazioni d'impatto, Bilanci sociali e di sostenibilità. Non sarebbe male, però, che tale obbligo venisse esteso ad altre tipologie di organizzazione: per esempio le municipalizzate e le società che vedono l'ente pubblico come socio a prescindere dalla loro dimensione.

Indipendentemente dalla DNF ci sono diverse modalità volontarie per certificare le azioni e le pratiche di una organizzazione e verificarne l'adesione ai principi indicati dall'Agenda 2030, dalle indicazioni ESG, in coerenza con le buone pratiche richiamate dalla CSR. Metodi e strumenti adattabili a tutte le diverse realtà organizzative per dimensione e settore di appartenenza. Basta volerlo e usare la trasparenza come unico metodo per raccontare il come e il se degli obiettivi posti dall'organizzazione.

Oltre al greenwashing c'è un'altra criticità: quella di far coincidere la sostenibilità troppo spesso con le sole buone pratiche ambientali, trascurando l'impatto che le organizzazioni hanno sui loro stakeholder in termini economici e sociali e soprattutto nella valutazione delle regole (governance) che vengono utilizzate nella e per la gestione del funzionamento dell'organizzazione. Il miglioramento dei rapporti interni, la condivisione degli obiettivi e non ultimo il benessere dei propri collaboratori è poco rendicontato mentre, laddove questa attenzione è diventata una pratica quotidiana, è uno delle più efficaci modalità per migliorare l'efficienza e le performances dell'organizzazione. La condivisione, la trasparenza, la ricerca fattiva di ridurre le disuguaglianze (non solo economiche, di genere e sociali) all'interno dell'organizzazione sono uno strumento che facilita l'engagement della struttura e migliora in modo evidente il livello di partecipazione e creatività necessari per il raggiungimento degli obiettivi e per la creazione di valore.

Per fortuna ci sono organizzazioni che hanno elaborato l'attenzione e lo sviluppo di questi obiettivi fino a farla diventare una leva strategica fondamentale nell'evoluzione della loro governance e della loro crescita; si tratta delle Società Benefit e delle B-Corp. Organizzazioni che quotidianamente sviluppano un modello di business sostenibile in senso pieno, certificate e, quasi sempre, a prova di greenwashing.

Marino Poddighe
Chief Value Officer (CVO)
certif. n° 05 di Cepas-Bureau Veritas

Alessandro Braida intervista Federico Coan (Direttore CSV FVG)

Le associazioni di promozione sociale, le organizzazioni di volontari, le cooperative sociali e i singoli volontari italiani coinvolti dal 2017 nel processo di cambiamento dettato dalla riforma del Terzo Settore, con l'epidemia legata al Covid-19 si sono trovate a dover gestire situazioni di difficoltà prima imprevedibili. Ad esempio, ci sono state e ci sono difficoltà in molte cooperative sociali ed associazioni di volontariato che offrono ai Comuni servizi per persone anziane o con disabilità od organizzano eventi culturali e sportivi.

In Friuli Venezia Giulia un ruolo centrale nel supporto alle attività del Terzo Settore viene svolto dal Centro Servizi Volontariato un'eccellenza a livello nazionale.

Nell'ultimo webinar del ciclo "Progettiamo il futuro" co-organizzato da ARCOM (Associazione Regionale dei Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia) e il periodico Il Friuli, Alessandro Braida ha discusso con il Direttore del CSV FVG Federico Coan alcune prospettive, attuali e future, che caratterizzano il mondo del volontariato.

Di seguito si propone una sintesi del dialogo sviluppato fra i due relatori dell'incontro on-line tenutosi il 16 marzo 2021.

Alessandro Braida: *Nei precedenti webinar del ciclo "Progettiamo il futuro" è emerso chiaramente come da un lato le organizzazioni si trovino concentrate sul presente, a seguito degli eventi dell'ultimo anno, per sopravvivere alla contingenza mentre dall'altro per i trend che caratterizzeranno il futuro (digitalizzazione, sostenibilità ambientale, inclusione sociale, ecc.) risultano accelerate le dinamiche. Da questo punto di vista, che processi sono in atto nel contesto delle Associazioni di Volontariato, di Promozione Sociale e degli altri Enti del Terzo Settore? Che cosa sta accadendo nel terzo settore?*

Federico Coan: Credo sia difficile per tutti, in questo momento storico, non solo disegnare scenari futuri, ma anche leggere il presente e decodificare tutti i processi in corso sia nella società sia nelle organizzazioni, inclusi gli Enti di Terzo Settore. Per capire cosa stava (e sta) succedendo, nel corso del 2020, durante il primo lockdown, il CSV FVG ha effettuato una ricerca su bisogni e priorità emergenti del Terzo Settore FVG. Sarebbe già tempo di riproporla e rifarla, proprio in ragione dell'accelerazione delle dinamiche che hai evidenziato. La ricerca conferma come il lock-down e il periodo immediatamente successivo abbiano inciso e incidano notevolmente sulla vita delle associazioni. Il 36% delle associazioni dichiara di aver proseguito le proprie attività, di averle riadattate o di averle innovate. Il resto (circa il 60%) dichiara di aver fermato la propria attività, salvo azioni di cura dell'associazione rispetto al mantenimento delle relazioni (con soci e volontari più che con utenti destinatari), la gestione burocratica e la riprogettazione. Questo aspetto è confermato anche dal dato sui volontari attivi: il 16% dichiara di non avere volontari attivi e il 56% di averne solo alcuni. Emerge una percezione di disorientamento e incertezza sul riavvio e sul futuro dell'associazione, vissuti accentuati dalle situazioni critiche, dai nuovi disagi e dai problemi sociali che i sodalizi rilevano nelle comunità locali. Questo elemento riconosce il ruolo centrale che gli ETS sentono di avere nelle comunità, in particolare come punto di riferimento per la socialità, per i servizi di prossimità e per intercettare situazioni di fragilità.

Rispetto alle nuove emergenze sociali legate alla pandemia, dall'osservatorio degli ETS emergono come categorie prioritarie la povertà, il disagio sociale e psicologico, la mancanza di relazioni, la povertà educativa e il disagio nei nuclei familiari. La dimensione della rete è percepita come fondamentale ma non da tutti: soprattutto negli incontri territoriali che abbiamo organizzato per confrontarci su criticità e priorità emergenti. Più recentemente, nel corso del 2021, stiamo osservando come molte iniziative e progetti degli ETS, al netto della contrazione generale delle attività, stiano già facendo i conti con la nuova realtà: le azioni vengono riconfigurate on-line e, in molti casi, determinano anche nuove opportunità realizzative: se molte cose non si possono fare, altre abbiamo scoperto che possiamo farle con più facilità e a costi più bassi.

Alessandro Braida: *La riforma del Terzo Settore - ponendo al centro la figura del volontario - intende valorizzare i contributi dei soggetti ma richiede anche capacità di far interagire le molteplici realtà associative con il territorio, gli enti amministrativi locali e le non poche realtà for profit interessate, utilizzando modalità atte a generare impatti diffusi e maggior coesione sociale. Tale tendenza è stata evidenziata anche parlando di industria 5.0 e del paradigma open innovation. Queste tendenze a tuo avviso possono rappresentare delle opportunità di miglioramento del tessuto economico sociale? Se sì, è necessaria una crescita delle competenze manageriali sia sul piano tecnico sia sul piano della gestione delle relazioni nel proprio contesto d'azione?*

Federico Coan: Ritengo che in questo momento storico il fenomeno pandemico accomuni e avvicini come non mai il primo settore (pubblica amministrazione), il secondo settore (for profit) e il terzo settore (non profit) ben oltre i dispositivi legislativi e normativi che, nei diversi modi, prevedono o incentivano le collaborazioni intersettoriali (es. co-programmazione, co-progettazione, pratiche di RSI, volontariato d'impresa, volontariato professionale, ecc.). La pervasività e l'intensità di quanto stiamo tutti vivendo sono infatti elementi con cui tutte le nostre organizzazioni si trovano a convivere e a confrontarsi, indipendentemente dal settore di appartenenza. È compito di tutti far prevalere, al "si salvi chi può", la coscienza di essere una "comunità di destino". Da questo punto di vista, la capacità collaborativa di organizzazioni e management - che fonda, ancor prima che su competenze e strumenti, su consapevolezza e cultura - sono alla base del concetto di "creazione di valore condiviso". Con questa definizione intendiamo la creazione di valore economico attraverso la creazione di valore sociale, postulando uno stretto legame e un'interdipendenza diretta tra competitività di impresa e "salute" della comunità. Forse, da tutto quanto ci accadendo, stiamo davvero imparando e iniziando a capire che non possiamo più immaginare di perseguire i nostri scopi senza concorrere, in solido, al perseguimento degli scopi altrui. E non perché si tratti per forza di fare di necessità virtù ma perché la virtù è ormai una necessità. Per esempio, quando parliamo di sostenibilità che, ricordiamo, deve essere ambientale, economica e sociale. Connessioni e reti, comunicative e relazionali, analogiche e digitali, ridefiniscono le logiche d'azione e le strutture delle organizzazioni affinché il processo di innovazione fluisca e travalichi i confini e i limiti organizzativi - definiti in termini di dotazione nativa di risorse, routine e competenze - creando valore per la comunità. Sapersi collocare e muovere tra gli assetti reticolari e saper creare connessioni tra le risorse esistenti è sempre più una competenza indispensabile per "accompagnare la complessità" (più che governarla) e attingere all'intelligenza collettiva come risorsa strategica.

Non si tratta, quindi, solo di crescita delle competenze manageriali ma di nuove competenze manageriali che le persone sono chiamate ad esprimere, indipendentemente da dove operano (pubblica amministrazione, azienda for profit o organizzazione non profit). Per quanto ci riguarda l'Open Innovation non è solo un'opportunità ma una condizione necessaria - di riqualificazione dell'offerta di valore e dei significati connessi al ruolo istituzionale e sociale ricoperto dal CSV FVG - per il proseguimento sostenibile della nostra esistenza, funzione e utilità. Tanto, non nell'ottica della conservazione-riproduzione-giustificazione del proprio Sé organizzativo, ma in ragione di una crescita vertiginosa della solidarietà diffusa e dei valori del volontariato e della solidarietà.

Alessandro Braida: *Lo spostamento di molte relazioni dai luoghi fisici ai luoghi virtuali e l'accelerazione nell'utilizzo di tecnologie di comunicazione digitali oltre che delle modalità di organizzazione del lavoro in Smart working ha determinato dei cambiamenti nel mix di servizi proposti dal Centro Servizi Volontariato ai suoi utenti?*

Federico Coan: La risposta non può che essere "inevitabilmente". Inizialmente abbiamo "ricongfigurato" i nostri servizi convertendoli on-line o in forma digitale. Dopo un anno, abbiamo consolidato la prassi del "digital by design" dei nuovi e vecchi servizi. Oggi non c'è un servizio che non sia progettato senza integrare, sin da subito, la sua dimensione digitale. Non solo: nel progettare un qualsiasi nuovo servizio, la prima cosa che facciamo è guardare fuori. Partiamo sistematicamente dall'analisi degli stakeholder e delle possibili connessioni di rete (in termini di individuazione e attivazione di alleanze e collaborazioni orizzontali con altri soggetti e risorse presenti). Il primato strategico non è più rappresentato dalla capacità di recuperare le risorse necessarie ad erogare un servizio (ex novo) ma dalla capacità di cercare, attivare, valorizzare e rendere fruibili diffusamente le risorse che già ci sono trasformandole in servizio per il volontariato (es. il lavoro che stiamo facendo con gli ordini professionali). Il nostro business model era già stato rivisto negli ultimi anni, passando da un CSV inteso come sportello erogatore di servizi e finanziamenti a sostegno e qualificazione dell'attività di volontariato ad un CSV inteso come piattaforma collaborativa (hub generativo) che moltiplica risorse e promuove la significatività del volontariato. Confermo, da questo punto di vista, l'accelerazione di processi e il superamento di un'ampia parte delle resistenze al cambiamento che il Covid ha portato con sé. Che a, distanza di un anno, qualcosa sia cambiato, ce lo dicono i numeri dei risultati riferiti al periodo equivalente dall'01.01 al 11.03 (2 mesi e mezzo scarsi):

- nel 2020 abbiamo erogato 1.799 servizi a 1.104 utenti;
 - nel 2021 abbiamo erogato 3.265 servizi a 1.417 utenti.
- I servizi erogati sono aumentati del 81% e l'utenza del 28%.

Alessandro Braida: *Già nel 2019 il CSV FVG ha lanciato GLUO una piattaforma collaborativa on line per offrire o scambiare servizi gratuiti tra associazioni e per aiutarle a "fidarsi le une delle altre". Che evoluzione ha avuto nel corso del 2020? Ha trovato delle applicazioni non previste in considerazione delle sue caratteristiche altamente innovative?*

Federico Coan: La gestazione di GLUO è partita nel 2019 ma la piattaforma ha visto la luce solo alla vigilia al primo lock-down (era il 14 febbraio 2020). GLUO è un esempio di innovazione radicale che passa attraverso la cosiddetta disgregazione della struttura

verticale e la (co)generazione diffusa di servizi. Rispetto ai servizi di cui può fruire il volontariato, il CSV FVG passa da centrale unica erogativa ad hub generativo (piattaforma collaborativa). La proposta di valore è semplicissima: inutile consumare sistematicamente risorse per comprare un bene o produrre un servizio se questo è già presente all'interno della nostra "community" ed è sufficiente valorizzarlo e renderlo accessibile. GLUO opera per far emergere il potenziale latente presente in seno alla comunità (a partire dalle risorse sottoutilizzate o non utilizzate) e trasformarlo in servizi a favore del volontariato regionale ed italiano. I meccanismi di scambio sono quelli dell'economia del dono e della reciprocità. La condivisione delle risorse consente di moltiplicare i servizi di cui volontari ed enti possono beneficiare. È nato per la community degli ETS del FVG ma il suo primo anno di vita è coinciso con il lockdown e, grazie all'adozione di metodologie agili, ha visto svilupparsi un'altra dimensione - non preventivata, almeno nelle modalità e nei tempi - ovvero quella della messa in rete dell'offerta formativa dei CSV d'Italia. Ad oggi, nonostante il Covid, sono stati scambiati centinaia di corsi e sono già più di 600 i volontari che ne hanno beneficiato. Sono numeri che, contando solo sulle nostre forze e risorse, non avremmo potuto raggiungere.

Alessandro Braida

Consulente di Management

Valutatore di impatto certificato CEPAS Bureau Veritas

Federico Coan

Direttore Centro Servizi Volontariato Friuli Venezia Giulia

LEADERSHIP ETICA PER SOCIETÀ PIÙ GIUSTE E COESE

a cura di Carlo Baldassi

Oltre ai decessi e alle conseguenze sui sistemi sanitari e sui bilanci pubblici, l'epidemia sta generando molteplici cambiamenti e scenari ancora più complessi.

La società pre-Covid era già in perenne metamorfosi (U.Beck) - cioè un mix tra discontinuità economica e tecnologica, precarietà lavorativa, problemi ambientali, differenze territoriali. Ora nelle comunità 'liquide' occidentali, ulteriormente indebolite, si accentuano fratture economiche e sociali e rischi di involuzione, anche istituzionale.

Occorre reagire con strategie 'ricostruttive' e coesive, che coinvolgano la società civile per favorire politiche 'glocal' (prossimità + mondo) basate su filiere più corte (reshoring) e qualità utile. Vedasi sul punto F.Barca ed E.Giovannini in *"Quel mondo diverso"*, L.Pennacchi in *"Democrazia economica-dalla pandemia a un nuovo umanesimo"* e P.Perulli in *"2050"*.

Nelle aziende profit i trend indicano sviluppi 5.0 (tecnologie 'intelligenti' + persone) in cui operano reti plurime - dalla 'fabbrica distribuita' all'economia circolare - capaci di generare valore condiviso. Queste reti avranno alcuni obiettivi-guida: efficienza sostenibile, più valore al capitale umano, legame con clienti e utenti e innovazione continua.

Quali in particolare le politiche verso il capitale umano nelle piccole e medie imprese del made in Italy? Alcune recenti ricerche pubblicate su www.pmi.it evidenziano la necessità di nuovi ruoli basati su competenze 'veloci' (digital marketing, team multisettoriali, business intelligence e cybersecurity) e si prevedono più inserimenti che riduzioni di personale. Vedremo, ma in ogni caso queste nuove competenze 'veloci' dovranno affiancarsi a esperienze consolidate, il mestiere, che - oltre il digitale - è somma di intelligenze tecniche e relazionali.

Dunque ogni organizzazione reclama una leadership etica, con una visione lungimirante, capace di stimolare partecipazione e crescita dei collaboratori (leadership 'generativa') su progetti condivisi. In una rivisitazione flessibile del tradizionale spazio-tempo-lavoro, il management post Covid guiderà collaboratori (e reti collaborative) che in vari ruoli potranno operare anche in smart working, reclameranno una formazione pragmatica e saranno destinatari di policy remunerative - collettive e ad personam - nonché di forme partecipative a gestione e risultati (v. art. 46 Costituzione) e proposte di welfare aziendale aggiuntivo (dai benefit sanitari a quote di tempo-lavoro per esigenze personali) atte a motivarli in modo non paternalistico.

Il management riguarda gli esseri umani. Il suo compito è di far lavorare insieme le persone, di fare in modo che i loro punti di forza siano efficaci e i loro punti deboli irrilevanti. Ogni impresa richiede commitment (dedizione) verso obiettivi comuni e valori condivisi. Senza questo commitment non esiste impresa ma solo un'accozzaglia di persone. (P.Drucker)

Carlo Baldassi

43 anni in azienda come manager e consulente di direzione

COME AFFRONTARE LO SMART WORKING

a cura di Rodolfo Vittori

La pandemia che stiamo vivendo, sta modificando radicalmente il modello organizzativo di lavoro all'interno delle aziende ed è molto probabile che molti dei cambiamenti che ci sono stati, saranno destinati a rimanere anche in futuro. L'emergenza Coronavirus non ha fatto altro che accelerare un processo che era già in attesa, ma che le aziende, anche quelle più grandi e strutturate, non stavano ancora applicando.

Basti pensare alla 'scoperta' del cosiddetto Smart working che è stato avviato in condizioni di emergenza da tantissime aziende, anche di piccole dimensioni, con tutta una serie di vantaggi e svantaggi che si sono già manifestati.

Da quello che si legge in rete e anche su altri mezzi di comunicazione, c'è ancora una grande confusione tra termini come smart-working, lavoro agile, remote-working e telelavoro. Un'indagine recente ha rivelato che oltre il 96% degli italiani parla di smart-working e quasi nessuno di lavoro agile (3,43%). In molti poi confondono lo smart-working con il telelavoro.

Vediamo quali sono le differenze:

- Remote working è il cappello generale. Significa lavoro da un luogo diverso dall'ufficio aziendale. Si tratta di una modalità particolarmente legata alla tecnologia perché avviene attraverso piattaforme e applicativi on-line.
- Telelavoro è l'attività svolta (con specifico contratto) da una postazione fissa predefinita, in un luogo diverso dall'azienda ma con la medesima rigidità oraria comparabile a quella del lavoro in azienda.
- Smart working (o lavoro agile - Legge 81 del 2017) è un approccio flessibile all'attività lavorativa, che può essere svolto in diversi luoghi (in base alle necessità del dipendente) e senza specifici vincoli di orario. Si tratta di un paradigma basato su responsabilità e fiducia ai lavoratori nel rispetto di regole e linee guida condivise con l'organizzazione. I lavoratori vengono gestiti e valutati sulla base dei risultati abbandonando gli schemi tradizionali del controllo. Lo smart working mira ad aumentare la produttività e migliorare il benessere singolo (lavoratore) e collettivo (organizzazione).

Il lavoro on-line è l'aspetto caratterizzante dello smart working, e molto spesso viene descritto come un sistema di organizzazione che riesce a coniugare al meglio la sfera lavorativa con quella privata.

Tra i vantaggi evidenti abbiamo una maggiore vicinanza con la famiglia e il risparmio sugli spostamenti casa lavoro, tra gli svantaggi indubbiamente le relazioni con i colleghi in ufficio potrebbero risentire della distanza tipica del lavoro da remoto, specialmente se questa condizione è duratura.

Già nel 2017, una ricerca dell'Organizzazione internazionale del lavoro aveva rilevato che il 41% dei lavoratori da remoto affermava di subire elevati livelli stress, contro il 25% dei lavoratori in ufficio. Si tratterebbe di uno stress solo in parte associato a maggiori livelli di produttività. Le problematiche sono legate ad alcuni fattori, il primo dei quali è, paradossalmente, l'assenza di un orario di lavoro. Se il lavoro a distanza permette di ritagliarsi un proprio spazio temporale all'interno della giornata, nella realtà, lo smart worker non stacca mai.

Lo Stress

Lo stress viene definito come quella particolare relazione individuo-ambiente, in cui la persona considera le richieste situazionali come eccedenti le proprie risorse, e tali da mettere in pericolo il proprio benessere psicofisico. Lo stress è una risposta automatica dell'organismo atta ad aiutarci nelle situazioni difficili. Non potremmo vivere senza lo stress, perché è la principale forma di difesa che abbiamo nei confronti dell'ambiente esterno. Il problema è quando lo stress diventa cronico.

Provate a prendere un bicchierino di plastica, di quelli delle macchinette del caffè, riempitelo per metà di acqua e provate a tenerlo in mano. Facile vero? Nessun problema, pochissimo sforzo, quasi nullo.

Bene, continuate a tenere in mano questo bicchiere per ore e vedrete che mano a mano lo sforzo aumenterà, i muscoli del braccio cominceranno a tremare, in molti casi avrete dei piccoli crampi che continueranno a diventare sempre più gravi. La vostra attenzione incomincerà a centrarsi esclusivamente sul bicchierino che tenete in mano, vi estranierete da tutto, avrete un'unica visione e non riuscire né a fare né a pensare ad altro. Ecco, questo è lo stress cronico.

Nel caso dello smart worker, le e-mail vengono lette a tutte le ore e in qualsiasi giornata. Ci sono videoconferenze in ogni momento della giornata. Il week-end non esiste più come momento di distacco, perché lo smart worker non riesce a distinguerlo dalle altre giornate lavorative. Inoltre, è necessario imparare a navigare in territori sensibili. In un team virtuale, manca completamente la parte non verbale della comunicazione.

Se non si sta attenti, le relazioni possono incrinarsi. Le e-mail possono essere interpretate erroneamente come maleducate o troppo dirette e, senza un linguaggio del corpo visibile, è difficile comunicare i nostri veri intendimenti.

In ambito virtuale si tende a concentrarsi troppo sulle attività e troppo poco sulle relazioni. Moltissimi problemi, nelle aziende, vengono risolti quando ci si trova con i colleghi davanti alla tanto vituperata macchinetta del caffè. Le relazioni sono importanti e la comunicazione interpersonale è fondamentale per la risoluzione dei problemi.

Uno dei problemi è che si dà maggiore enfasi sulle scadenze e alle informazioni di routine, i lavoratori da remoto potrebbero sentirsi trattati come un ingranaggio nella macchina, invece che una parte essenziale del team.

Questo può peggiorare il senso di isolamento che deriva naturalmente dal lavorare in remoto e contribuisce ovviamente all'aumento dello stress.

Dalle indagini che abbiamo fatto in alcuni progetti che sto seguendo sono stati evidenziati:

- Dimensione delle abitazioni e relativi spazi di lavoro condivisi, in questo periodo di emergenza, con gli altri conviventi (marito/moglie, figli) anch'essi impegnati in attività di lavoro a distanza.
- Mancanza di supporti strutturali ergonomici (Sedie, scrivanie, monitor, tastiere).
- Difficoltà di relazionarsi con gli altri colleghi di lavoro, sia superiori che inferiori.
- Mancanza dell'aspetto non verbale della comunicazione.
- Difficoltà a separare il tempo dedicato alle attività lavorative dalle attività personali (può succedere di lavorare complessivamente molte più ore che in ufficio).
- Difficoltà di concentrazione e tendenza a procrastinare i task lavorativi.

- Mancanza di obiettivi. A differenza del lavoro in ufficio, scandito semplicemente da un orario, nel caso del lavoro a distanza c'è una grande difficoltà a quantificare le ore da dedicare alle varie attività.
- Progressivo adattamento all'ambiente casalingo e difficoltà di mantenere il corretto decoro che viene invece naturalmente mantenuto quando ci si reca al lavoro (uso di tute da ginnastica, ciabatte e pigiami nel corso di tutta la giornata).
- "Sindrome della capanna", ovvero difficoltà di ripresa della routine quotidiana dopo il periodo di lock-down. Nel caso di progetti a lungo termine, va considerata la parzializzazione del tempo del lavoro a distanza. Uno-due giorni in ufficio, due-tre giorni a casa.

Work Life Balance

Per Work Life Balance si intende il bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita privata di una persona.

Si tratta di un concetto molto ampio, che prende in considerazione le priorità che ciascuno di noi assegna ai diversi ambiti della propria vita, come il lavoro e la carriera, in rapporto alla famiglia, lo sport, il divertimento, gli affetti, i rapporti sociali ecc.

Possiamo dire di essere in presenza di un buon Work Life Balance nel momento in cui una persona prova un senso di soddisfazione complessiva per la propria vita.

Molto spesso, il tempo è percepito come una risorsa scarsa, e inoltre abbiamo la sensazione che non siamo noi a gestirlo, secondo la nostra volontà, ma che dipendiamo molto, se non completamente, dagli altri.

Quante volte, nel corso della nostra vita, abbiamo sentito frasi come: "Vorrei dedicare più tempo ai miei figli e alla famiglia ma il lavoro mi impedisce di avere tempo per altro", "Se avessi più tempo potrei praticare attività sportive", o ancora "Ho sempre troppe cose da fare e vorrei avere più spazio per i miei interessi".

Molto spesso succede di ritrovarsi affannati tra le necessità del mondo del lavoro e i molti impegni della vita quotidiana, in difficoltà nel trovare un equilibrio soddisfacente tra le varie dimensioni della nostra vita e i numerosi ruoli che ricopriamo.

La questione, a mio modo di vedere, va ribaltata. Anche se è vero che viviamo in una società complessa, nella quale gli impegni, prima di tutto quelli lavorativi e di carriera, consumano la maggior parte del nostro tempo e delle nostre risorse, siamo noi che abbiamo la principale responsabilità di decidere come gestire il nostro tempo, e definire l'equilibrio che ci soddisfa, in ogni preciso momento della nostra esistenza.

Ho parlato di "ogni preciso momento della nostra esistenza" proprio perché non esiste una risposta univoca per tutti e per sempre.

Non esiste un giusto equilibrio, unico ed efficace. In questo caso, come in molte altre situazioni della vita, non esiste una risposta giusta o una risposta sbagliata.

La costruzione del proprio Work Life Balance è un processo continuo. Le scelte non possono essere che individuali e personali. Si tratta di un processo in evoluzione continua, che è influenzato da moltissimi fattori, nelle varie fasi della vita.

Le motivazioni cambiano. Attività che si ritenevano irrinunciabili a vent'anni diventano influenti nei decenni successivi, la famiglia, la nascita dei figli, l'impegno a crescerli con determinati valori, mi ha impegnato per almeno quattro lustri, il bilanciamento degli aspetti valoriali del tempo a mia disposizione ha avuto moltissime variazioni nel corso della mia vita.

Una persona che entra in una azienda a 25 anni, 10 e poi 20 anni dopo è una persona completamente diversa.

L'aspetto valoriale di una persona muta nel corso del tempo e porta a situazioni molto diverse di iterazione tra vita personale e vita professionale, che sono in continuo cambiamento.

Quello che va sempre considerato, però, e che è stato dimostrato da diverse teorie psicologiche, è che l'investimento di tempo in più aree differenziate della nostra esistenza, migliora la qualità complessiva della nostra vita e, di conseguenza, il nostro benessere.

Ciò che differenzia l'essere umano da altri animali, è la necessità di una pluralità di fattori per stare bene. Imparare sempre cose nuove, appartenere e sentirsi partecipe di uno o più gruppi, crescere personalmente e professionalmente, porsi degli obiettivi e riuscire a raggiungerli.

Per soddisfare tutti questi aspetti non è sufficiente impegnarsi nell'ambito lavorativo. Deve essere favorita la sperimentazione in diversi ambiti e per fare questo è necessario creare e ricreare, in ogni momento, il proprio personale Work Life Balance.

Vivere in modo soddisfacente con molteplici interessi, non significa investire poco sul proprio lavoro perché si è distratti da altre attività, ma, al contrario, questo modo di vivere incrementa l'autostima e il senso di autoefficacia.

Le persone che coltivano molti interessi presentano un migliorato governo delle varie situazioni della vita ed una più efficace reazione alle difficoltà.

Le relazioni tendono a migliorare sia in casa che in ambito lavorativo, aumenta l'energia, l'efficienza e la produttività, e si assiste a impensabili benefici fisici e di salute.

Oggi, le più illuminate organizzazioni hanno compreso che, con una serie di strumenti a disposizione, come appunto lo smart working, si può favorire il raggiungimento di una complessiva diminuzione dello stress. Questo migliorato livello di benessere offre numerosi vantaggi, a cominciare dalla maggiore motivazione al lavoro, un maggiore ingaggio sui risultati.

Riuscire a mantenere un equilibrio dinamico e soddisfacente del proprio tempo, permette di evitare quel costante antagonismo tra i diversi ambiti della vita, principalmente il lavoro e la famiglia, ma di riuscire a godere, in modo consapevole, di tutti gli aspetti fondamentali della nostra esistenza.

Per cercare di garantire un buon Work Life Balance sono molto importanti le strategie promosse dall'azienda:

- definizione degli orari
- finestre di reperibilità
- orari di disconnessione

I lavoratori, da parte loro devono promuovere la consapevolezza che l'ambiente domestico diventa ambiente di lavoro circoscritto al periodo delle attività lavorative, e devono imparare a definire i confini tra tempo lavorativo e tempo personale e a gestire correttamente il proprio tempo (se vado a prendere il bambino all'asilo, non posso poi mandare l'e-mail alle due di notte).

in questo senso è importante che i due ambienti non siano sovrapposti mirando a sostenere il lavoratore nell'organizzazione sia dell'attività lavorativa, sia extra lavorativa (fare commissioni, pause frequenti, lavori domestici).

L'obiettivo è quello di rispettare i tempi ed evitare di trovarsi un carico lavorativo extra orario dipendente non dal carico stesso, ma da una gestione inadeguata.

Completo questa relazione, sicuramente incompleta, citando le soft skill.

Oltre alle competenze tecniche relative al proprio lavoro, è necessario possedere quelle che vengono definite soft skill, che sono quelle capacità di ascoltare e comunicare, lavorare in squadra, essere flessibili e possedere caratteristiche di leadership.

Nella nostra economia globalizzata e altamente competitiva le soft skill sono diventate una competenza fondamentale, un fattore cruciale di differenziazione e successo sia per le imprese sia per i lavoratori.

Da adesso in poi, con questa sfida rappresentata dal lavoro a distanza, in cui il paradigma classico del lavoro 8-17, presenza in azienda, verrà inevitabilmente sostituito da un lavoro per obiettivi, la necessità di riuscire ad organizzarsi autonomamente, a lavorare in team anche a distanza, sarà fondamentale per lo sviluppo della persona e per gli avanzamenti di carriera.

Per anni si è parlato di resilienza come caratteristica necessaria per affrontare le sfide lavorative e di carriera. Oggi questa pandemia ha messo ancora più in evidenza la necessità di possedere questa caratteristica.

Rodolfo Vittori

Psicologo e Management Consultant

Alessandro Braida intervista Riccardo Cicuttin

Alessandro Braida: *Ad un imprenditore, lavoratore autonomo che vuole rilanciare la sua attività dopo le conseguenze del COVID-19 e delle accelerazioni in alcune tendenze (digitalizzazione, sostenibilità, ecc.), la tua indicazione ancora lo scorso anno fu quella di pensare “al mondo che desideri” e di “contribuire con la tua azienda a crearlo o renderlo possibile”. Come consulente di management oltre che psicologo che opera nelle organizzazioni che competenze puoi mettere in gioco per aiutare le persone in questa direzione?*

Riccardo Cicuttin: Credo che siamo mediamente disabituati a dare forma e parole ai nostri desideri più profondi, ed in fin dei conti dedichiamo loro poco tempo e poca cura. Un consulente che si impegna a promuovere e sostenere il cambiamento nella vita delle persone che scelgono di lavorare con lui, ha innanzitutto un approccio di ascolto, legittimazione e sospensione dal giudizio, ovvero le prime competenze utili a mettere le persone nelle condizioni migliori per esprimere qualcosa di intimo ed importante come un desiderio. Solo successivamente il consulente potrà agire ulteriori competenze relazionali e comunicative. Ascolto attivo, rispecchiamento emotivo, riformulazione sono alcune possibilità da agire per aiutare le persone a raffinare la loro immaginazione, ad arricchirla e a creare le basi per una successiva progettualità. È molto importante sapersi affiancare alle persone per aiutarle ad entrare in contatto pieno con le proprie risorse e i propri limiti, insomma a farle avvertire un senso di protagonismo ed autoefficacia. Se è possibile citare alcuni modelli di intervento, che giudico pietre miliari nella letteratura della psicologia del lavoro e nel counselling professionale, non esito a nominare il costrutto di Autoefficacia di Bandura, il modello di Empowerment su cui ha lavorato Massimo Bruscazioni, la comunicazione strategica di Watzlawick e di Giorgio Nardone, per arrivare al più recente modello del Business Model Canvas. Senza entrare nel dettaglio, quindi, posso affermare che un consulente di management ben preparato, con consolidate competenze di tipo relazionale/psicologico, è un grande aiuto per imprenditori, gruppi di progetto e lavoratori autonomi poiché in grado di sostenere i diversi passaggi che portano dal desiderio, alla progettualità, al business plan.

Alessandro Braida: *Negli ultimi anni sono nate e si sono diffuse numerose tecniche che aiutano a sviluppare il pensiero creativo in azienda (ad esempio il design thinking, ma anche strumenti come il business model canvas). A tuo parere, in questo particolare e straordinario momento storico ha maggiore importanza la capacità di utilizzare tecniche di questo tipo oppure è necessario far leva su forti spinte emozionali che permettono di andare oltre le paure e le barriere che ostacolano nuove visioni per il futuro?*

Riccardo Cicuttin: L'applicazione del “modello” o ancor peggio della tecnica, in modo avulso dagli aspetti emotivi, è un'utopia tecnocratica che porta verso scenari sterili ed inefficaci. La ricchezza di un'idea è il suo calore emotivo. Le emozioni, i valori, i desideri, le speranze ed i bisogni sono il carburante principale del cambiamento e della crescita. Come fai a credere in qualcosa, a superare le difficoltà, le crisi, gli impegni, se non hai

un sacro fuoco che arde dentro di te? Quindi sì, non posso che confermare il ruolo primitivo e importantissimo che una spinta emotiva ha nei confronti del cambiamento, dell'innovazione e nella visione del futuro. E per dirla tutta, per superare una paura è bene prenderne consapevolezza. Poi ovviamente il carburante non basta. Ci vuole il motore. E quindi le tecniche a cui facevi riferimento diventano necessarie, da De Bono in poi possiamo usare tutto, e quanto più saremo in grado di padroneggiare efficacemente questi strumenti, tanto più daremo forza generativa e concretezza alle motivazioni e agli stati emotivi profondi.

Alessandro Braida: *Durante quest'ultimo anno quali sono gli stili di leadership che hai visto prevalere nelle aziende e nei professionisti tuoi clienti? E nella ripartenza rimarranno le stesse oppure cosa cambierà sotto questo aspetto?*

Riccardo Cicuttin: Inizio ammettendo che il mio punto di vista sul mondo in questo anno abbondante di pandemia è decisamente parziale. Personalmente ho avuto la fortuna di lavorare con continuità e così ho visto fare anche ai miei partner ed alle aziende con le quali condividiamo progetti di collaborazione. Certamente si sono potute notare alcune reazioni iniziali caratterizzate da un substrato comune, l'incertezza, e dalla necessità di gestirla, sia in termini di business, che in termini affettivi. La capacità connessa alla leadership che ho notato esprimersi con maggior efficacia è stata proprio l'accettazione di quanto stava accadendo. Per questo non intendo dire che ho visto imprenditori subire passivamente gli eventi, anzi, gli imprenditori "efficaci" hanno saputo ammettere una preoccupazione, non farne mistero quindi, ed entrare in sintonia con le preoccupazioni di collaboratori, partners e clienti, senza rimanerne sopraffatti. Ascoltarsi ed ascoltare ritorna come competenza determinante, anche in questo caso. E per molti è stato un punto di partenza per prendere decisioni in merito al "cosa fare": si è investito il lavoro dei collaboratori verso i processi interni (riordino, riqualificazione di spazi e metodi, aggiornamento e formazione, attività di problem solving), si è dato spazio a progetti alternativi e spin-off, si sono ottimizzati rami d'azienda coerenti con le possibilità del momento, o si è lavorato per trovarsi pronti alla "ripartenza". In sintesi, e a costo di dire una banalità, la leadership che ha funzionato è stata quella che non ha messo la testa sotto la sabbia, ma allo stesso tempo ha mantenuto la lucidità anche di fronte ad una situazione così improvvisa e pervasiva, inducendo anche le persone vicine a gestire il lavoro e la vita con cautela e lungimiranza. Come lo ha fatto? Trasmettendo l'idea che il tempo non era sospeso, che il lavoro non era finito, facendo risuonare comunque l'importanza dell'impegno quotidiano anche attraverso forme inedite di lavoro (lavoro da casa, orari svincolati, flessibilità, ecc.).

Alessandro Braida: *Le leadership partecipative basate sull'empatia, sulla capacità di coinvolgere e motivare i collaboratori sono ormai quotidianamente al centro di articoli, webinar, corsi di formazione oltre che di centinaia di post su LinkedIn e Facebook. Tuttavia, nelle organizzazioni spesso noi consulenti vediamo prevalere ancora leadership basate sull'autorità e la gerarchia. Come si può migliorare da questo punto di vista? Noi consulenti che ruolo possiamo avere?*

Riccardo Cicuttin: La crescita basata solamente su autorità e gerarchia è una crescita fragile e limitata. Il coinvolgimento trasparente e chiaro rappresenta sempre il miglior patto psicologico che può essere applicato in una organizzazione aziendale. Posso proporre una distinzione tra Autorità e Autorevolezza, che magari ci aiuta a osservare in modo diverso i comportamenti nostri e degli altri. Mentre l’Autorità agisce per sé stessa, per il mantenimento di uno stato “congelato”, l’Autorevolezza agisce per il bene di altri, mettendo a disposizione esperienza, competenza e prospettiva. L’Autorità ti dice come devi fare quella cosa, l’Autorevolezza ti mette nelle condizioni di trovare un senso al tuo lavoro e di realizzarlo al meglio, realizzando anche te stesso. Oggi chiunque sia un leader in azienda può pensare di avere l’obbligo deontologico di aiutare i collaboratori a scoprire ed incarnare il “perché” si compiono scelte, si attuano comportamenti e si determinano modi operativi. Poi non dobbiamo mica buttare via il bambino con l’acqua sporca, gerarchia e struttura nelle organizzazioni hanno un senso funzionale indiscutibile; diventano autoritarie e cieche nel momento in cui impediscono i cambiamenti necessari.

Riccardo Cicuttin

Psicologo del lavoro

MERAKI Artigianato Psicico