

Dossier**Idee per la ripresa****Un umanesimo digitale può guidare la nuova crescita del sistema Italia**

Lo scenario. Al seminario della Fondazione Symbola (quest'anno online) il confronto tra le diverse visioni del futuro. L'obiettivo è individuare gli strumenti idonei a intrecciare tecnologia, creatività ed efficienza delle imprese e del lavoro. La crisi pandemica e il lockdown hanno reso evidente la necessità di una revisione dei modelli organizzativi. Sarà fondamentale il rapporto tra imprese, territori e intelligenze: la coesione è la chiave del cambiamento

Giovanna Mancini

È vero: durante il lockdown e ancora oggi con la limitazione di spostamenti e relazioni, la possibilità di portare avanti progetti e attività grazie alle tecnologie digitali risulta un'ancora di salvezza per moltissime aziende – dalla manifattura ai servizi – in Italia come nel resto del mondo. Eppure, proprio i limiti imposti dal distanziamento fisico e sociale di questo periodo hanno messo in evidenza l'importanza della coesione, sociale ed economica. «Le imprese più coesive – cioè in stretta relazione con il contesto in cui operano, quindi con i dipendenti, i fornitori, i clienti – sono quelle che hanno saputo rispondere meglio alla crisi generata dal Covid-19», osserva Domenico Sturabotti, direttore della Fondazione Symbola. Questo perché la vicinanza al proprio territorio le rende più reattive, capaci di cogliere e interpretare con rapidità i cambiamenti in atto e di rispondere con flessibilità.

Le parole della ripresa

Coesione, dunque, è la prima parola chiave per la trasformazione delle aziende nell'epoca post-Covid. Le altre – tutte interconnesse – sono digitalizzazione, flessibilità, creatività, cultura e sostenibilità. È attorno a questi *driver* che vanno immaginate e programmate la ripresa e poi lo sviluppo dell'industria italiana. «Oggi più che mai questi fattori diventano requisiti fondamentali per essere sul mercato. Sono non soltanto migliorativi, ma necessari all'esistenza stessa delle aziende», aggiunge Sturabotti, anticipando i temi che saranno al centro del seminario estivo della Fondazione, in programma (via web) da domani a sabato (si veda il box accanto).

Un nuovo umanesimo

L'elemento "umanistico" sembra tor-

nare centrale. Perché viviamo in un mondo sempre più complesso e tecnologico, ma «la tecnologia è solo uno strumento, estremamente pervasivo e a tendere sostitutivo di tante funzioni, ma mai abilitante di una trasformazione a cui l'uomo deve ambire per continuare il suo processo evolutivo», dice Riccardo Donadon, uno che di tecnologia e imprese è pioniere: l'imprenditore veneto è fondatore e ceo di H-Farm, il campus veneto che dal 2005 accompagna la creazione di nuovi modelli d'impresa e la trasformazione ed educazione dei giovani e delle aziende in ottica digitale. «L'H davanti al nostro nome è fondamentale – sottolinea Donadon – perché sta per "Human", un concetto che deve essere al centro del cambiamento, oggi più che mai».

La trasformazione deve essere prima di tutto culturale. Servono competenze e formazione per creare aziende leggere, flessibili e digitali. «Una rivoluzione copernicana – osserva Donadon –. La mia generazione, come quelle prima, è cresciuta pensando di dover portare in casa propria gli strumenti per la produzione. Oggi invece bisogna esternalizzare il più possibile i processi, infrastrutturare poco e pagare per utilizzare quello che mi serve solo per il periodo in cui ne ho bisogno». Un cambiamento forte, che fa paura perché fa sentire più insicuri, osserva Donadon, «ma è su questo che oggi si innesta percorso di trasformazione delle aziende, perché nulla sarà più come prima.

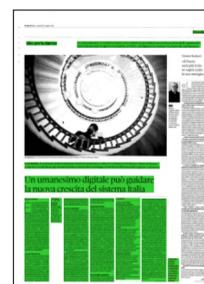
Il quoziente creativo

Il momento, per quanto drammatico, potrebbe essere propizio per mettere in campo un vero cambiamento. Cambiamento che, sostiene il professor Francesco Zurlo, presidente del Polidesign di Milano, passa anche attraverso un aumento del quoziente creativo delle imprese e un'integrazione nel processo produttivo della

cultura del progetto. «È ormai dimostrato da numerosi studi che la leva del *design thinking*, o della cultura del progetto, nei processi aziendali, è un efficace strumento di innovazione e contribuisce a migliorare le performance delle aziende che se ne servono – spiega Zurlo –. Si tratta in poche parole di affrontare i problemi con un approccio sistemico, attivando creativamente tutte le persone dell'organizzazione, coinvolgendole nell'individuare gli obiettivi e nell'elaborare le soluzioni». Un approccio che si sta rapidamente diffondendo anche in Italia, sia nella manifattura sia nei servizi, sia nelle piccole aziende, sia nelle multinazionali. «La situazione di disagio creata dal Covid, assieme alle tecnologie digitali ormai a disposizione di tutti, ha amplificato il quoziente creativo in molte persone e realtà imprenditoriali. Ora si tratterà di vedere quanto di tutto questo resterà e crescerà».

Nuovi modelli organizzativi

Dopo la prima fase di emergenza, in cui l'accelerazione impressa dal Covid a molti processi già in corso è parsa come un detonatore di innovazione, ora si pone per le imprese il tema fondamentale di gestire questa accelerazione. «Alcuni passaggi, come lo *smartworking*, sono avvenuti persino troppo rapidamente – osserva Fabio Cappellozza, presidente di Considi, società di consulenza che accompagna le aziende nell'adozione del sistema produttivo Toyota –. Si tratta di



cambiamenti culturali profondi, che perciò richiedono un percorso di medio-lungo termine. Invece siamo finiti in mezzo a una rivoluzione e molte imprese non sono in grado di gestirla come servirebbe. Il metodo Toyota insegna che per cambiare bisogna mettersi nelle condizioni di cambiare, ma in questo caso la forza del cambiamento non l'abbiamo espressa noi, l'abbiamo subita, e tutta in un colpo».

Tuttavia, questa crisi presenta anche una grande opportunità, dice Cappellozza: quella di rivedere i modelli non solo di business, ma anche organizzativi. La strada è quella tracciata negli ultimi anni da molte aziende – favorite anche dagli incentivi del Piano Calenda per Industry 4.0 – adottando sistemi di produzione come la Lean Manufacturing o il metodo Toyota: tutti sistemi di efficientamento produttivo e gestionale che hanno funzionato e su cui è ora più che mai necessario proseguire. «Se volessimo ridare spinta alle nostre aziende, dovremmo fare un'operazione simile a quella fatta tre anni fa con il Piano Calenda – osserva Cappellozza – magari focalizzata sui settori strategici del made in Italy, come l'arredo, l'alimentare, la moda e l'automotive».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'EVENTO

L'ITALIA CHE VERRÀ

Soft Economy e territori

Cinque giorni di dibattiti e confronto per immaginare quale Italia uscirà dall'emergenza del Covid-19 e gli strumenti per ricostruire il tessuto sociale, imprenditoriale e culturale così profondamente segnato dalla crisi. Il consueto seminario estivo organizzato dalla Fondazione Symbola a fine luglio è stato trasferito sul web, assieme al Festival della Soft Economy.

Il panel

Dal 21 al 25 luglio un ricco panel di protagonisti del mondo della politica e della società civile si incontrerà virtualmente per dibattere i temi legati al rilancio e al futuro del Paese. «L'Italia che verrà. Comunità, territori e innovazioni contro paure e solitudini» è il titolo dell'evento di quest'anno, che ha come filo conduttore la necessità di mettere in rete le energie più vitali del Paese per la ripartenza.

Il Manifesto di Assisi

Alla base del seminario, i concetti chiave del Manifesto di Assisi, il documento per una economia a misura d'uomo, promosso dalla stessa Fondazione e dai francescani del Sacro Convento lo scorso gennaio. Si parlerà quindi di Soft e Green Economy, di rigenerazione urbana, di cultura e bellezza come valori fondanti del Made in Italy (<https://www.symbola.net/live/seminario-estivo-2020>).

79%

CIRCULAR ECONOMY

Dal 2000 a oggi l'Italia ha riciclato mediamente il 79% dei rifiuti totali, contro il 38% della media Ue, il 55% della Francia e il 43% della Germania (fonte Eurostat)

Il Metodo Toyota, la Lean production, e Industria 4.0 hanno una chiave di lettura culturale italiana

Dossier

Idee per la ripresa

L'eredità del Covid. Crisi ecologica, crisi sanitaria e crisi economica alimentano disagio e inquietudine. È necessario capire che nessuno si salva da solo

Comunità di cura larga contro paure e solitudini

La pandemia ci ha mostrato l'essenzialità del corpo malato in una civiltà che pensava all'antivirus non come a un vaccino per il corpo, ma a una soluzione tecnica per preservare computer e smartphone

Dall'Onu alla Ue ai Governi nazionali, in tutto il mondo le politiche di sviluppo hanno al centro obiettivi concreti di sostenibilità ambientale

Il Manifesto di Assisi, ispirato dall'Enciclica «Laudato si'» di Papa Francesco e presentato a gennaio, rimette l'uomo al centro della società

di **Aldo Bonomi**

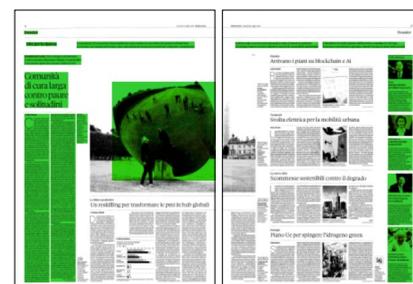
Ci eravamo lasciati ad Assisi promuovendo con Symbola e i francescani del Sacro Convento il manifesto per una economia a misura d'uomo contro l'emergenza climatica. Con tante firme autorevoli della politica, delle imprese e di semplici cittadini, tanti. Tanti da farsi popolo cosciente contro «l'internazionale dell'indifferenza» dei sorvolatori del mondo con la loro finanza ed economia creativa che non guarda al creato, che non crea anzi distrugge. Lo avevo definito un momento di «realismo mistico» nel suo tenere assieme la concretezza dell'urgenza e del rivolgersi alla coscienza critica del fare impresa con lo spirito dell'armonia rispetto al creato tra uomo e natura che viene meno nell'epoca dell'antropocene.

Eravamo convinti di ritrovarci a Treia al seminario estivo di Symbola.

In quell'Italia borghigiana ove ancora vi è, più che altrove, memoria e traccia dell'armonia perduta. Ritrovarci come "popolo dei sussurri" per dar voce, per urlare l'urgenza della crisi ecologica. Ci ritroviamo in un lungo webinar. Con le parole ed i volti che volano, il che sembra poesia della tecnica se non fosse invece segno ipermoderno della pandemia di Covid 19 che impone la giusta distanza. Così le parole che volano diventano segno di una solitudine dell'essere con la parola a cui viene meno la prossimità del volto a cui si rivolge. La crisi ecologica ci aveva indotto l'urgenza del rapporto uomo natura e della green economy, la crisi pandemica il virus Covid 19 ci ha mostrato l'essenzialità del corpo malato in una civiltà che avendo smarrito la propria ombra ormai pensava che l'antivirus, non fosse la ricerca di un vaccino per il corpo, ma una soluzione tecnica per preservare i nostri computer, smartphone, tablet...

È ormai più che un'ipotesi di studio la correlazione tra crisi ecologica e crisi

pandemica, basta per rimanere all'Italia, la comparazione tra geografia del male e terre dell'inquinamento. Ed è per questo che, nonostante costretti al webinar, bene ha fatto Symbola a richiamarci virtualmente a Treia per ragionare assieme su l'Italia che verrà partendo da comunità, territori e innovazione contro paure e solitudini. Partendo dalla "voglia di comunità", mai così forte nei mesi in cui non ci si poteva tenere per mano ed abbiamo riscoperto la comunità di cura, diventa urgente interrogarsi sulla "comunità che viene". Come "comunità di cura larga", attenta ed orientata alla cura della natura, in grado di cambiare le



economie verso modelli di comunità operose, in grado nel farsi comunità larga ed inclusiva così temperando le tre paure che stanno in una: la comunità della paura alimentata da crisi ecologica, crisi pandemica, crisi economica. Sono tante le solitudini che l'alimentano, che rimandano al ricostruire le forme di convivenza partendo dalla prossimità del fare comunità riscoprendo che il far politica, nella sua forma antropologica "significa dire al tuo prossimo che non è solo" riscoprendosi così tutti in una comunità di destino esistenziale. Che rimanda al lavoro sociale da operatori di comunità per tessere e ritessere coesione sociale soprattutto in tempi in cui, a fronte del venire avanti della comunità della paura come involuzione del rancore, non mancano gli "imprenditori politici delle paure".

Questo mi pare il senso del ritrovarci a Treia per dare senso e significato al destino esistenziale del "nessuno si salva da solo". Partendo dal territorio, dai territori del margine che definiamo marginali ma sono densi di pratiche ed esperienze di intreccio "antisolitudine" tra sostenibilità ambientale ed inclusione sociale. Da portare al centro per le città più abitabili dove abbiamo riscoperto la dimensione del quartiere, da dove ripartire nella fragilità di quella geografia delle megalopoli e delle

"città stato" che hanno evidenziato come nella metamorfosi che attraversiamo il pieno, il ritrovarsi soli nella moltitudine, produce disagio ed angoscia. In questo Symbola ci ha sempre educati a riflettere partendo dalle opportunità della nostra geografia contaminata da una coscienza di luogo che intreccia piccoli comuni, l'Italia borghigiana e quella delle cento città, le città distretto e le aree metropolitane in divenire partendo dal margine che si fa centro, non viceversa. Indicandoci con tenace testardaggine un luogo laboratorio di speranza e di visione di un altro modo di ricostruire e riabitare il vuoto: la rigenerazione dell'Italia centrale colpita dal sisma 2016/2017 lì dove sta Treia. Non è l'unica sfida a cui siamo chiamati. Più si va giù nelle terre basse delle città distretto delle nostre imprese e si entra con l'eterotopia della green economy dentro i cancelli delle fabbriche a far firmare il manifesto di Assisi la comunità larga si fa più stretta ed interrogante le forme del come e del cosa produrre e le forme dei lavori. Si fa ricerca e si raccontano i territori delle piattaforme produttive in una transizione difficile verso geo comunità sostenibili animate da imprese e forme dei lavori in metamorfosi verso un nuovo tempo economico e sociale. Passaggio non secondario verso l'Italia che verrà, che interroga rappresentanze e parti sociali, anche loro attori non

secondari nel rompere la solitudine da individualismo proprietario o da innovazione solitaria da startup e da partita Iva al lavoro senza comunità larga di appartenenza.

Passaggio che si fa incerto attraversando le condizioni materiali della crisi economica a cui giustamente, si dà come speranza l'innovazione e il cambiamento della sostenibilità ambientale e del digitale e dello smart working essendo entrati nell'epoca dell'Antropocene e del Tecnocene. Symbola scrive, citando Papa Francesco, «peggio di questa crisi, c'è solo il dramma di sprecarla rinchiudendoci in noi stessi». È vero. Molto dipenderà come sempre da quanto le opportunità date dalla green economy e dalla potenza della tecnica verranno piegate verso il limite della natura e dell'umano lavorare per vivere. Da quanto si faranno flusso dall'alto con lo storytelling di una transizione ecologica e digitale aspettando l'Europa col Green Deal e col Recovery Fund o quanto si faranno racconto sociale condiviso e mobilitante per rompere le nostre solitudini e paure, per fare l'Italia che verrà verso l'Europa che verrà. Per questo i seminari di Symbola che da operatore di comunità si mette in mezzo tra flussi e luoghi, mai come oggi mi paiono utili «per continuare a capire per cambiare e far cambiare».

bonomi@aaster.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TAPPE CRUCIALI



PARIGI

Impegno globale per ridurre i gas serra

L'Accordo di Parigi del 2015 siglato dalla Conferenza Onu sul clima (COP 21) per la prima volta impegna tutti i Paesi a ridurre le emissioni di gas serra per contenere l'aumento della temperatura media terrestre a 2 °C, proseguendo gli sforzi per rimanere entro 1,5 °C dopo il 2020. Nella foto l'ex segretario generale dell'Onu Ban Ki-moon.



GREEN NEW DEAL ITALIANO

Investimenti green da 33 miliardi

È il piano di investimenti pubblici da 33 miliardi da spendere in 15 anni in nome della transizione energetica e della sostenibilità previsto dalla Legge di Bilancio 2020. Per rimarcare il focus sulla sostenibilità il Cipe diventa Cipes e la Cassa Depositi e Prestiti ha pubblicato il primo bilancio di sostenibilità. Nella foto il premier Giuseppe Conte.



MANIFESTO DI ASSISI

Economia a misura d'uomo e di ambiente

Presentato il 24 gennaio 2020, punta a un'economia a misura d'uomo in difesa dell'ambiente. Tra le azioni individuate ci sono la riduzione dei gas serra entro il 2050, la spinta alla green economy e la riduzione delle diseguaglianze. Nella stesura è stato importante il ruolo dell'enciclica «Laudato Si» di Papa Francesco (nella foto)



GREEN DEAL UE

La grande strategia da qui al 2050

Il Green Deal europeo è il Piano lanciato a fine 2019 dal Presidente della Commissione Ue Ursula von der Leyen (nella foto) per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Definisce azioni strategiche a favore di una trasformazione della Ue in nome della sostenibilità non solo ambientale ma anche economica e sociale. Avrà un ruolo chiave anche per superare la crisi post-Covid.