

**Idee per la ripresa**

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

**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

# Un umanesimo digitale può guidare la nuova crescita del sistema Italia

**Giovanna Mancini**

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 immaginati e programmati 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 tornare 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 externalizzare 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 Cappelozza, 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 cambia-

mento 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 azien-

de – 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**

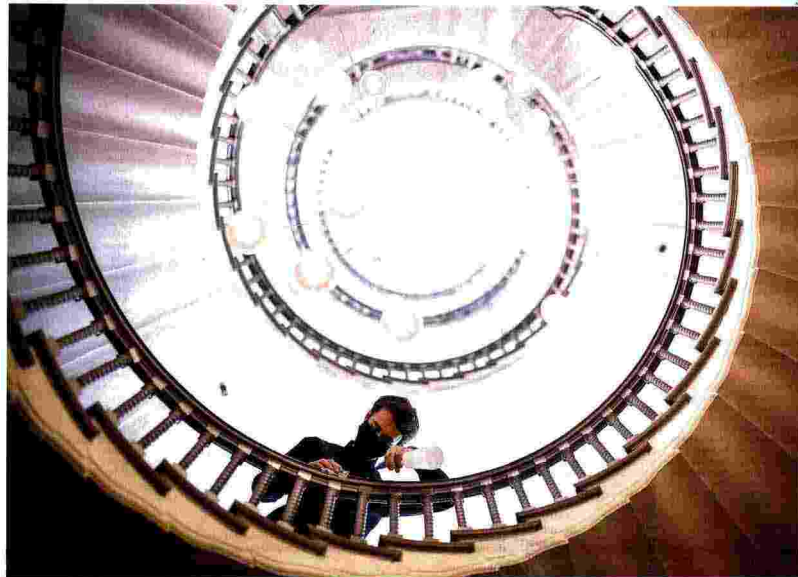
Cinque giorni di dibattiti e confronto per immaginare quale Italia uscirà dall'emergenza del Covid-19 e gli strumenti per ricostruire il tessuto sociale, imprenditoriale e culturale così profondamente segnato dalla crisi. Il consueto seminario estivo organizzato dalla Fondazione Symbola a fine luglio 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>).



**Erà pandemica.** Lavori di manutenzione in sicurezza nel palazzo monumentale che ospita il ministero della Salute inglese

**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**

