

LA BUONA IMPRESA innova!

**Biodiversità aziendale
e orientamento al bene comune**

A cura di

Valentina Cucino, Alberto Di Minin,
Luca Ferrucci e Andrea Piccaluga



LA BUONA IMPRESA innova!

**Biodiversità aziendale
e orientamento al bene comune**

A cura di

**Valentina Cucino, Alberto Di Minin,
Luca Ferrucci e Andrea Piccaluga**





Volume finanziato nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 4 Componente 2 Investimento 1.4 – “Potenziamento strutture di ricerca e creazione di ‘campioni nazionali di R&S’ su alcune Key Enabling Technologies”, finanziato dall’Unione europea – NextGenerationEU, Centro Nazionale della Biodiversità – NBFC, id. CN00000033 – CUP J53C21000290006.

I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o della Commissione europea. Né l'Unione europea né la Commissione europea possono essere ritenute responsabili per essi.

© Copyright 2026 Valentina Cucino, Alberto Di Minin,
Luca Ferrucci e Andrea Piccaluga

ISBN 979-12-5486-684-9

Realizzazione editoriale

150  **Pacini**
1872 - 2022 Editore
150 anni nell'editoria di qualità

Via A. Gherardesca
56121 Ospedaletto (Pisa)
www.pacineditore.it

Responsabile di redazione e progetto grafico
Margherita Cianchi

L'editore resta a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare e per le eventuali omissioni.

Le fotocopie per uso personale del lettore (per propri scopi di lettura, studio, consultazione) possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume, escluse le pagine pubblicitarie, dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dalla Legge n. 633 del 1941 e a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi: <https://www.clearedi.org/topmenu/HOME.aspx>.

indice

Prefazione

Leonardo Becchetti 5

Biodiversità aziendale e orientamento al bene comune

Valentina Cucino, Alberto Di Minin, Luca Ferrucci e Andrea Piccaluga 9

Loccioni: radici locali e innovazione globale

Gianluca Gionfriddo, Valentina Cucino e Andrea Piccaluga 29

COELMO per la diversità e l'inclusione

Martina Tafuro e Andrea Piccaluga 41

La generatività di Finsea: un ecosistema generativo per la sostenibilità e l'economia circolare

Jacopo Cricchio 51

Produrre consapevolmente per la massima qualità: il caso di Edra

Alessandro Angeletti 63

La generatività organizzativa nelle PMI: l'esperienza di Ricca IT tra leadership diffusa e welfare distribuito

Rosario Faraci e Rosaria Ferlito 75

FAAC: creare valore con un azionista non convenzionale

Giovanni Tolin, Andrea Piccaluga e Fabio Poles 87

Aboca per la salute e il bene comune

Martina Tafuro, Alberto Di Minin e Andrea Piccaluga 97

Banca Etica: la finanza come leva di rigenerazione sociale	
<i>Silvia Iossa</i>	107
La forza della gentilezza: la leadership gentile di Vimi Fasteners	
<i>Giulia Angelucci e Laura Michelini</i>	117
Gruppo Todisco: dalle radici familiari alle dinamiche di restituzione	
<i>Gianluca Gionfriddo e Andrea Piccaluga</i>	129
Gruppo Lupi: professionalità e impegno sociale nel settore della sicurezza	
<i>Martina Tafuro e Andrea Piccaluga</i>	137
Margaritelli SpA e Fondazione Giordano per la sostenibilità integrale	
<i>Luca Ferrucci e Antonio Picciotti</i>	145
Dal consumo alla rigenerazione: Andriani e la nuova frontiera dell'agroalimentare	
<i>Valentina Cucino e Nora Annesi</i>	157
Innovazione rigenerativa e impatto ecosistemico: il caso NATIVA	
<i>Giulio Ferrigno e Valentina Cucino</i>	171
<i>Biografie delle Autrici e degli Autori</i>	185

Prefazione

Leonardo Becchetti

C'è un equivoco che per troppo tempo ha impoverito il dibattito economico e aziendale. L'idea che l'impresa viva in un mondo separato, che la sua missione sia riducibile alla massimizzazione del profitto e che tutto ciò che esula da questa traiettoria – relazioni, comunità, ambiente, senso del lavoro, coesione sociale – sia un “extra”, un costo, o una bella narrazione di contorno.

Questo libro si colloca esattamente nel punto in cui quell'equivoco si scioglie. E non si limita a dichiarare una visione, ma la rende osservabile, descrivendo casi, pratiche e traiettorie reali di “buona impresa” che innova, radicata nei territori e capace di generare valore economico insieme a valore sociale e ambientale. È un testo che mostra come la qualità dell'impresa e la qualità della società si tengono insieme.

L'economia civile – la tradizione che da Genovesi arriva fino ai nostri giorni – ci ricorda che il mercato non è un meccanismo neutro, ma un luogo di relazione. Nella prospettiva civile non esiste un individuo isolato che scambia in un vuoto sociale: esistono persone che cooperano, competono, si fidano o si diffidano, costruiscono o distruggono legami. E l'impresa, in questa cornice, non è soltanto un agente economico: è una istituzione civile, un attore che può rafforzare o indebolire le fondamenta della convivenza.

Il Manifesto del Rinascimento Economico firmato da più di 300 economisti mette al centro proprio questo passaggio: superare l'homo oeconomicus come unica lente interpretativa e superare l'impresa “shareholder-only” come unico modello. Non si tratta di una disputa accademica ma di una questione di realismo. Oggi sappiamo – da innumerevoli analisi empiriche e dall'esperienza – che l'essere umano non vive di solo incentivo monetario, che il senso, la reciprocità, la dignità, la qualità delle relazioni sono determinanti della soddisfazione di vita, della produttività e della stabilità sociale. E sappiamo che le imprese che ignorano tutto questo creano esternalità, conflitti, vulnerabilità reputazionali e rischi ESG che prima o poi diventano anche rischi economici.

Questa stessa prospettiva ha trovato, più di recente, un'eco significativa anche nel Manifesto degli Studi di Management promosso da SIMA. L'assunzione di responsabilità per il bene comune, il superamento del trade-off tra profitto e purpose, l'attenzione alla centralità della persona nell'era dell'AI e la ricerca di un maggiore impatto su imprese, istituzioni e società riprendono infatti – in modo coerente e fecondo – l'ispirazione del Manifesto dell'Economia Civile: l'idea che il mercato sia luogo di relazione e che l'impresa, come istituzione civile, possa generare valore economico insieme a valore sociale e ambientale. È un segnale importante: quando discipline diverse convergono su una medesima visione, la transizione da slogan a pratiche diventa più credibile e più veloce.

Questo libro si innesta in questa traiettoria: mostra imprese che hanno capito che innovare non significa solo fare nuovi prodotti, ma generare nuove forme di valore, nuove alleanze tra competenze, territori e comunità. È un'innovazione che non consuma i contesti, ma li rigenera.

Tutto questo si inserisce molto bene a mio avviso in una recente letteratura sul capitale spirituale. Come economisti ed aziendalisti siamo cresciuti studiando il valore economico di aziende ed azioni e sapendo che questo è la somma dei valori attesi futuri scontati di utili e profitti. Se ci pensiamo bene, tutto questo può funzionare (e le attività economiche e finanziarie avere un valore) solo se non vengono meno i due presupposti fondamentali di fiducia e speranza nel futuro. Ma quale è la legge di moto di questi due presupposti? Chi li “produce” e come la vita degli agenti economici, delle imprese, delle istituzioni e delle politiche economiche può contribuire a rafforzarli o a deteriorarli? Il nobel Fogel sostiene che la vera ricchezza delle nazioni è il capitale spirituale. Le imprese sostenibili e generative, consapevoli dell'importanza di questi fattori, traggono giovamento e allo stesso tempo contribuiscono al rafforzamento del capitale spirituale e dunque delle fondamenta del sistema sociale ed economico.

Tenendo conto di tutti questi assunti, la scelta nel volume di parlare di “biodiversità aziendale” è particolarmente felice. In biologia la biodiversità non è decostruzione: è resilienza. È ciò che rende un ecosistema capace di resistere agli shock, adattarsi, evolvere senza collassare.

Così anche nelle organizzazioni la biodiversità – di competenze, di funzioni, di sguardi, di storie, di reti territoriali, di relazioni con gli stakeholder – non è un ornamento etico. È un fattore produttivo. Le imprese che sanno coltivarla non sono più “buone” e basta: sono anche più robuste, capaci di apprendere, più pronte a innovare e ad attrarre talenti. Questo libro ci mostra che la biodiversità

aziendale è la grammatica concreta del passaggio da un capitalismo estrattivo a un capitalismo generativo.

Un altro punto di contatto fondamentale tra questo volume, il Manifesto degli economisti e il manifesto della SIMA è come tutto questo si traduce sul terreno degli indicatori e l'invito a superare la crescita del PIL come condizione sufficiente per la prosperità sociale ed economica e per il ben vivere e spostare lo sguardo verso indicatori più completi di prosperità e benessere. Se misuriamo solo ciò che è monetizzabile, perdiamo ciò che conta: coesione, qualità del lavoro, fiducia, sostenibilità, inclusione.

Un altro ponte naturale tra questo volume e i due Manifesti è la sussidiarietà. In un mondo complesso, l'alternativa non è tra Stato e mercato. L'alternativa è tra società capaci di attivare la cooperazione tra livelli e attori diversi – imprese, istituzioni, corpi intermedi, comunità – e società che invece polarizzano, scaricando tutto su un unico livello che inevitabilmente fallisce.

La sussidiarietà non è delega al privato né romanticismo comunitario. È un principio di responsabilità condivisa, l'idea che i problemi collettivi si affrontano mobilitando le energie delle persone e delle organizzazioni nei luoghi in cui nascono, con istituzioni pubbliche che abilitano e orientano, e imprese che riconoscono di essere parte di un ecosistema.

Questo libro è, in fondo, una narrazione empirica della sussidiarietà in azione: imprese che non vivono “contro” il territorio, ma con il territorio; che non trattano la comunità come contesto esterno, ma come stakeholder reale; che non considerano l'impatto una voce di bilancio marginale, ma una dimensione della propria identità.

Il Manifesto insiste su un tema che mi sembra cruciale e spesso sottovalutato: superare la deresponsabilizzazione valoriale dei silos. L'impresa moderna soffre quando ogni funzione ottimizza il proprio obiettivo parziale e nessuno custodisce il senso complessivo. La società moderna soffre quando università, imprese, politica, terzo settore, cittadini vivono in compartimenti stagni.

Le storie di questo libro mostrano, al contrario, che l'innovazione più promettente nasce dall'attrito fecondo tra mondi diversi: ricerca e produzione, locale e globale, tecnologia e umanesimo, finanza e responsabilità, profitto e bene comune. È l'innovazione che avanza quando si smette di vedere l'altro come un vincolo e si comincia a vederlo come una risorsa.

Siamo in una fase storica in cui la nostra civiltà si gioca partite decisive: transizione ecologica, crisi demografica, trasformazione del lavoro, disuguaglianze,

fragilità delle democrazie. In questo contesto l'impresa può essere parte del problema o parte della soluzione. Non esiste una neutralità possibile.

Questo volume è importante perché è un antidoto a due narrazioni opposte e ugualmente sbagliate:

- da un lato, l'idea che basti la “mano invisibile” e che il bene comune emerga automaticamente dalla somma degli interessi individuali;
- dall'altro, l'idea che l'impresa sia necessariamente un soggetto predatorio e che la responsabilità sia solo una forma di maquillage.

Le esperienze raccontate qui dimostrano che c'è una terza via: un'impresa che produce valore economico e insieme costruisce futuro condiviso, generando fiducia e capacità.

Il libro andrebbe pertanto letto come si leggono le mappe: non come un catalogo, ma come un orientamento. Ogni storia contiene una lezione: su come si può innovare senza perdere l'anima; su come si può competere senza distruggere i contesti; su come si può crescere senza lasciare indietro nessuno.

Se è vero che “la nuova economia che vogliamo” è la salvezza della nostra civiltà, allora questo libro è uno dei luoghi in cui quella nuova economia è già presente: non come utopia, ma come realtà in espansione. E questa è la notizia più importante.

Biodiversità aziendale e orientamento al bene comune

Valentina Cucino, Alberto Di Minin, Luca Ferrucci e Andrea Piccaluga

Verso modelli ibridi di impresa

Per tutto il Novecento, e ancora oggi, in ogni economia di mercato, sono cinque i principali modelli di proprietà e di governance delle imprese: il modello capitalistico-imprenditoriale, il modello dell'impresa manageriale, il modello dell'impresa pubblica, il modello dell'impresa cooperativa e il modello delle organizzazioni non profit.

Questi cinque modelli costituiscono tipologie molto diverse tra loro, alle quali la letteratura economica ha assegnato compiti, funzioni e obiettivi differenti. Per esempio, nell'impresa *capitalistico-imprenditoriale* la teoria neoclassica ha da sempre immaginato la massimizzazione del profitto come forma di remunerazione dell'imprenditore, sia per la sua attività lavorativa, sia per i capitali di rischio impiegati.

Allo stesso modo, nell'impresa *manageriale* l'obiettivo è stato quello di massimizzare l'utilità dei manager, in molti casi diventati parte di una tecnocrazia alla quale viene delegata la gestione dell'impresa, ovviamente sotto il vincolo della remunerazione degli azionisti.

All'impresa *pubblica* era stato assegnato l'obiettivo del benessere sociale collettivo, attraverso la produzione di bene e servizi in settori, condizioni e contesti territoriali scelti in base a decisioni di policy. All'impresa cooperativa – pensiamo in particolare alle cooperative di lavoro – si era attribuito l'obiettivo di garantire migliori condizioni di vita lavorativa e una più equa remunerazione del lavoro dei soci lavoratori.

Alle *organizzazioni non profit*, invece, si erano assegnati obiettivi di tipo filantropico e solidaristico. Nelle cooperative, infatti, l'obiettivo è quello mutualistico, mentre nelle organizzazioni non profit quello solidaristico.

Quelle che abbiamo tratteggiato sono definizioni piuttosto nette, delle linee di demarcazione abbastanza rigide, e praticamente in qualunque settore della vita economica possono coesistere – e di fatto coesistono – questi cinque modelli d'impresa, ciascuno perseguendo finalità diverse. Ed infatti, nei diversi sistemi economici, la combinazione di questi modelli contribuisce in modo diverso all'auspicata resilienza economica e sociale del sistema stesso.

Ciò che appare rilevante è che le linee di demarcazione tra queste tipologie di governance da un po' di anni appaiono progressivamente più evanescenti. Ma perché?

Innanzitutto, perché è diventato sempre meno scontato, per una molteplicità di motivi, immaginare che l'impresa capitalistico-imprenditoriale debba necessariamente, sempre e solo massimizzare i profitti. Esistono infatti, le persone, prima ancora dei ruoli e delle funzioni che esse ricoprono all'interno di un'organizzazione, nonché una varietà di altri portatori di interesse, composti sia da persone che da altre organizzazioni e contesti sociali. Le persone sono depositarie di valori e convinzioni, e questi valori e convinzioni si traducono anche in obiettivi di tipo diverso. Ed ecco infatti che è possibile trovare imprese capitalistico-imprenditoriali che perseguono più di un obiettivo, tra i quali, ovviamente l'equilibrio economico-finanziario. E che magari assumono anche nuove vesti giuridiche come quella di *benefit company*. Sono comunque sempre più numerosi gli imprenditori che, pur senza adottare formalmente alcuna nuova forma, si impegnano ad una doppia sostenibilità; da una parte la sostenibilità economica – perché senza sostenibilità economica nessun modello di impresa può stare in piedi – e dall'altra il perseguimento di uno o più *Sustainable Development Goals* (SDG), che porta a qualificare l'impatto perseguito dall'organizzazione, rendendolo in linea con la sostenibilità dell'imprenditore, degli stakeholders e con l'orientamento strategico.

Da questo punto di vista si può affermare che lo stesso sistema capitalistico che ha determinato il sorgere di crisi ambientali e sociali di inaudita gravità, sprigiona oggi anche una nuova energia, votata ad uno sviluppo economico e sociale sostenibile. In particolare, il sistema sembra esprimere una nuova *biodiversità* di impresa, osservabile nel fatto che non esistono più soltanto cinque famiglie di imprese ben distinte, ma stanno bensì emergendo nuove forme ibride, contaminate tra loro, in cui anche gli obiettivi si combinano con forme originali, risultando meno rigidamente definiti rispetto al passato, in quanto più legati all'idea di comunità, di socialità e di solidarietà. E protesi al conseguimento di processi di crescita economica e sociale sostenibile, equa e inclusiva.

È chiaro che questo non vale per tutte le imprese, ma rappresenta il germoglio di un cambiamento del modello capitalistico e delle economie di mercato. Un cambiamento in cui non è più soltanto lo Stato a rivendicare un ruolo redistributivo, di sviluppo sociale, di sviluppo dei territori e di rafforzamento dell'idea di comunità – ruolo che nel Novecento veniva assolto anche tramite le imprese pubbliche.

A questo processo contribuiscono ovviamente anche le altre forme di impresa che abbiamo citato in precedenza. Che in certo senso trasferiscono e assorbono caratteristiche che sono state considerate storicamente proprie di altri modelli. Ci troviamo dunque di fronte a configurazioni nuove, in cui non è tanto la forma giuridica o l'assetto proprietario a discriminare tra l'impresa "buona" e quella "meno buona", quella con un maggiore o minore orientamento al *purpose* e al bene comune, quanto piuttosto i valori, le convinzioni e le idee che i soggetti proprietari e di governo perseguono concretamente, al di là delle forme giuridiche.

Innovazione, generatività e biodiversità

Il progressivo superamento di confini rigidi tra modelli di impresa, descritto nella sezione precedente, non riguarda soltanto assetti proprietari o forme giuridiche, ma investe in profondità il modo stesso di concepire i processi di innovazione. In un contesto segnato da crisi ambientali, trasformazioni sociali e crescente complessità sistemica, l'innovazione non può più essere interpretata esclusivamente come introduzione di nuove tecnologie o come risposta competitiva alle pressioni del mercato (Ahuja *et al.*, 2008). Essa assume sempre più la forma di un *processo relazionale*, che coinvolge attori diversi, attraversa confini organizzativi e territoriali e produce effetti che vanno ben oltre la sfera economica.

In questa prospettiva, l'innovazione diventa uno dei principali meccanismi attraverso cui si manifesta e si rafforza la *biodiversità aziendale*. Così come negli ecosistemi naturali la biodiversità è condizione di resilienza, adattamento ed evoluzione, nei sistemi economici la coesistenza di modelli organizzativi differenti, di finalità plurali e di strategie ibride rappresenta una risorsa fondamentale per affrontare l'incertezza e le grandi transizioni in atto. La biodiversità d'impresa non è dunque un dato statico, ma il risultato di processi di innovazione che consentono alle organizzazioni di sperimentare nuove combinazioni tra logiche economiche, sociali e ambientali.

In questo senso, l'innovazione non è soltanto un fattore che *beneficia* della biodiversità, ma ne è anche una delle principali *fonti generative*. Le imprese che innovano in modo aperto, collaborativo e orientato al lungo periodo contribuiscono ad ampliare lo spazio delle possibilità organizzative, favorendo l'emergere di forme ibride che sfuggono alle tradizionali classificazioni. L'innovazione diventa così un processo di differenziazione e moltiplicazione delle traiettorie imprenditoriali, capace di alimentare la vitalità complessiva del sistema economico e generare dunque nuova biodiversità aziendale.

Merita qui sottolineare che non tutte le forme di innovazione sono uguali e contribuiscono allo stesso modo allo sviluppo di valore nel tempo e alla biodiversità aziendale. Senza andare a sostenere che esistano forme di innovazione “buona” e “cattiva”, bisogna sottolineare che esistano forme di innovazione che hanno come obiettivo quello di cristallizzare le posizioni di vantaggio competitivo esistente e le forme di impresa che le presidiano. Per cogliere appieno questa dinamica è utile richiamare il paradigma della generatività (Giaccardi & Magatti 2020). La generatività consente di andare oltre una visione strumentale dell'innovazione, ponendo l'accento sulla qualità dei processi e sugli effetti nel tempo. Un'azione è generativa quando non si limita a produrre un risultato immediato, ma crea le condizioni affinché valore, relazioni e risorse possano continuare a svilupparsi, senza consumare il contesto che le rende possibili. Applicata all'impresa, la generatività rimanda a una forma di innovazione che non estrae valore dal sistema, ma lo rigenera.

In questa chiave, l'innovazione generativa si distingue nettamente da quella puramente estrattiva. Mentre quest'ultima tende a massimizzare l'efficienza e il rendimento nel breve periodo, spesso producendo esternalità negative sul piano sociale o ambientale, l'innovazione generativa si fonda sulla capacità dell'impresa di attivare risorse latenti, di costruire legami duraturi con gli stakeholder e di prendersi cura degli ecosistemi – naturali, sociali e istituzionali – in cui opera. L'innovazione non è più solo una leva competitiva, ma diventa un atto di *responsabilità sistemica*.

La biodiversità aziendale può essere letta, in questo quadro, come l'esito visibile di processi di innovazione generativa. Imprese diverse per dimensione, settore, forma giuridica o orientamento al *purpose* contribuiscono, attraverso pratiche innovative, a mantenere aperto lo spazio dell'evoluzione economica. La presenza di modelli eterogenei non rappresenta un'anomalia da correggere, ma una condizione necessaria per la resilienza del sistema nel suo complesso.

Questa prospettiva trova oggi un importante riconoscimento anche sul piano delle politiche pubbliche. Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)* si colloca infatti all'interno di una visione che attribuisce all'innovazione un ruolo centrale nella transizione ecologica e sociale, superando un approccio settoriale e promuovendo logiche di integrazione tra sviluppo economico, sostenibilità ambientale e coesione sociale. In questo contesto si inserisce il *National Biodiversity Future Center (NBFC)*¹, che rappresenta una delle principali infrastrutture di ricerca e innovazione dedicate allo studio, alla tutela e alla valorizzazione della biodiversità. Il NBFC non si limita a produrre conoscenza scientifica, ma si configura come un *ecosistema di innovazione*, in cui università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e imprese sono chiamati a collaborare per affrontare sfide complesse e interdipendenti. In questa cornice, le imprese e le istituzioni pubbliche come parchi e aree marine protette non sono semplici destinatarie di policy o vincoli regolativi, ma attori chiave nei processi di sperimentazione e di traduzione della conoscenza in pratiche operative. La biodiversità, in questo senso, non riguarda solo il capitale naturale, ma si estende alle forme organizzative e ai modelli di business attraverso cui l'innovazione prende forma. Gli strumenti messi in campo da NBFC per sostenere l'innovazione delle aziende e delle istituzioni beneficiarie hanno privilegiato progetti che fossero generativi di nuove soluzioni, nuovi processi e modelli di business.

L'intreccio tra innovazione, generatività e biodiversità consente di rileggere il cambiamento in atto nei sistemi economici come un processo non lineare, aperto e profondamente relazionale. Le imprese che emergono in questo contesto non sono semplicemente più orientate agli SDG, ma incarnano nuove modalità di fare impresa, in cui la creazione di valore economico è inseparabile dalla cura dei contesti sociali e ambientali. È su questo sfondo che diventa possibile affrontare, nella sezione successiva, il tema dell'orientamento al *bene comune* come dimensione strutturale – e non accessoria – dell'agire imprenditoriale contemporaneo.

¹ www.nbfc.it

Imprese e orientamento al bene comune

Negli ultimi decenni, la riflessione sulla responsabilità delle imprese ha conosciuto una profonda evoluzione e si è passati da una visione centrata esclusivamente sulla creazione di valore economico per gli azionisti ad una prospettiva più ampia, che riconosce l'impresa come attore sociale inserito in un sistema complesso di relazioni, aspettative e impatti. Si è assistito anche ad un rafforzamento dell'etica, della responsabilità aziendale e dell'orientamento al *purpose* come temi cruciali nell'ambito della letteratura manageriale internazionale.

Per gran parte del Novecento, la visione dominante dell'impresa è stata quella neoclassica, fondata sull'obiettivo primario della massimizzazione del profitto per gli azionisti. Tale impostazione, espressa con chiarezza da Milton Friedman (1970), postulava che "la responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i propri profitti", a condizione di rispettare le regole del gioco competitivo. Questa prospettiva, sebbene coerente con l'ideologia del libero mercato, è stata progressivamente messa in discussione da approcci più inclusivi, che riconoscono come le decisioni aziendali producano effetti su una pluralità di soggetti: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni, ambiente.

La Stakeholder Theory, introdotta da Edward Freeman (1984), ha segnato un punto di svolta concettuale. Essa propone che il successo di lungo periodo di un'impresa dipenda dalla capacità di creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, non solo per gli azionisti. Tale approccio ha influenzato profondamente la strategia d'impresa, portando a concepire la performance aziendale come multidimensionale – economica, sociale e ambientale – e favorendo l'integrazione di criteri ESG (Environmental, Social and Governance) nella misurazione e rendicontazione dei risultati. La teoria degli stakeholder non si limita a una visione etica o normativa, ma si è sviluppata anche in senso strumentale, come dimostrato da autori come Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995), che hanno evidenziato come l'attenzione agli stakeholder migliori la reputazione, riduca i conflitti e rafforzi la competitività.

Parallelamente alla Stakeholder Theory, la riflessione etica in ambito manageriale ha prodotto una varietà di approcci teorici. La Business Ethics si è affermata come campo autonomo di studio a partire dagli anni Settanta, soprattutto nel mondo anglosassone, articolandosi in diversi orientamenti.

Un primo filone, di matrice deontologica, enfatizza il dovere morale e la conformità a principi universali. Si ispira alla filosofia kantiana e trova espres-

sione nei codici etici aziendali e nelle policy di compliance. Questo approccio tende a porre l'accento sulla correttezza delle procedure decisionali, più che sugli esiti economici.

Un secondo filone, di ispirazione utilitarista, valuta invece le scelte aziendali sulla base delle conseguenze e del benessere complessivo prodotto. È l'approccio prevalente nella tradizione economica angloamericana, dove l'etica viene spesso interpretata come ricerca del massimo beneficio collettivo compatibile con l'efficienza del mercato.

Un terzo orientamento, più recente, è quello della *virtue ethics*, che riprende la prospettiva aristotelica focalizzandosi sul carattere e sulle virtù morali dei leader e delle organizzazioni. Autori come Solomon (1992) e Moore (2005) hanno sottolineato che la condotta etica nasce da una cultura organizzativa fondata su integrità, temperanza e senso di giustizia, più che da regole formali. Questo approccio ha trovato applicazione concreta nei programmi di leadership responsabile e nei modelli di governance basati sull'etica delle virtù.

Il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) rappresenta la traduzione operativa dell'etica d'impresa in politiche e pratiche di gestione. La definizione classica proposta da Carroll (1979, 1991) articola la responsabilità aziendale su quattro livelli: economico, legale, etico e filantropico. Tale modello piramidale ha guidato per decenni la ricerca empirica e l'elaborazione di strumenti di rendicontazione sociale.

Negli anni Duemila, la CSR si è progressivamente evoluta verso la nozione di Corporate Sustainability, un paradigma più integrato che mira a bilanciare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali nel lungo periodo. Autori come Elkington (1997) hanno introdotto il concetto di Triple Bottom Line, che invita le imprese a misurare la propria performance non solo in termini di profitto, ma anche di impatto sulle persone (people) e sul pianeta (planet). In questa prospettiva, la sostenibilità diviene un elemento strategico, non accessorio: un driver di innovazione, reputazione e vantaggio competitivo. La letteratura recente (Hart & Milstein, 1999; Porter & Kramer, 2011) sottolinea come le imprese capaci di integrare la sostenibilità nei processi decisionali riescano a creare "valore condiviso" (shared value), coniugando redditività e progresso sociale (Gionfriddo & Piccaluga, 2025).

Un ulteriore sviluppo della letteratura sulla responsabilità d'impresa riguarda il tema della corporate governance. Dopo i grandi scandali finanziari dei primi anni 2000 (Enron, WorldCom, Parmalat), si è affermata una crescente attenzione

alla trasparenza, all'accountability e alla compliance etica come elementi chiave della gestione aziendale. Gli studi di Jensen & Meckling (1976) sulla teoria dell'agenzia avevano già evidenziato i conflitti di interesse tra manager e azionisti, spingendo verso meccanismi di controllo e incentivi. Tuttavia, la successiva evoluzione ha portato a una visione più ampia della governance, intesa come insieme di pratiche orientate alla responsabilità verso tutti gli stakeholder.

La letteratura più recente introduce il concetto di *integrated reporting* (Eccles & Krzus, 2010), che combina indicatori economici, sociali e ambientali per rappresentare in modo unitario la creazione di valore nel tempo. Questo approccio si lega alla crescente adozione di standard internazionali (GRI, SASB, IFRS Sustainability Disclosure Standards) e alla spinta normativa verso la rendicontazione non finanziaria dell'impatto, come nel caso della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dell'Unione Europea (Gionfriddo & Piccaluga, 2024).

Un ulteriore orientamento della letteratura recente interpreta l'impresa non solo come soggetto economico, ma come attore morale e istituzionale che partecipa alla costruzione di norme, valori e identità collettive. Questa prospettiva, ispirata agli studi di *institutional theory* (Di Maggio & Powell, 1983; Scott, 1995), considera la responsabilità d'impresa come una risposta alle pressioni istituzionali e culturali che definiscono la legittimità sociale delle organizzazioni. L'impresa è vista come un'organizzazione che co-costruisce il contesto sociale nel quale opera, influenzando e venendo influenzata da esso. In questa cornice si colloca anche la political CSR (Scherer & Palazzo, 2011), che evidenzia il ruolo delle imprese nel colmare vuoti di governance e nel contribuire alla definizione di beni pubblici globali, in settori come i diritti umani, la salute, il clima o la sicurezza alimentare.

Negli ultimi anni, la discussione sulla responsabilità aziendale si è arricchita di un'ulteriore dimensione: la ricerca di *purpose*, ossia di uno scopo che trascenda la mera redditività economica. Autori come Kanter (2011) e Hollensbe *et al.* (2014) sottolineano che le organizzazioni orientate a uno scopo condiviso riescono a mobilitare energie, innovazione e commitment più forti rispetto a quelle guidate esclusivamente da obiettivi finanziari. Il Business Roundtable Statement on the Purpose of a Corporation (2019), firmato da oltre 180 CEO di grandi aziende americane, ha formalizzato questa evoluzione, riconoscendo che "le imprese devono servire tutti gli stakeholder". Si tratta di un cambio di paradigma che rispecchia l'esigenza di ridefinire il contratto sociale dell'impresa

nel XXI secolo, in un contesto segnato da disuguaglianze, crisi ambientali e trasformazioni tecnologiche profonde.

Secondo Hollensbe *et al.* (2014), il *purpose* rappresenta un orientamento collettivo che collega l'attività quotidiana di un'organizzazione a un impatto più ampio sulla società, generando significato e coesione interna. Il *purpose* non è quindi sinonimo di mission o vision: mentre la mission descrive “cosa” l'impresa fa, e la vision “dove” vuole arrivare, il *purpose* risponde alla domanda più profonda del “perché” – ovvero al senso ultimo dell'agire organizzativo.

In questa prospettiva, il *purpose* diviene un principio guida che unisce motivazione interna e legittimazione esterna. Da un lato, esso orienta comportamenti e decisioni dei membri dell'organizzazione; dall'altro, costruisce fiducia e reputazione nei confronti degli stakeholder, rispondendo alla crescente domanda di autenticità e coerenza etica (Tafuro & Piccaluga, 2025).

L'interesse accademico verso il *purpose* si è intensificato in seguito all'evidenza empirica che le imprese dotate di uno scopo chiaramente definito e condiviso mostrano spesso performance superiori sul lungo periodo. Studi condotti da Gartenberg, Prat e Serafeim (2019) su un ampio campione di aziende statunitensi hanno dimostrato che un forte senso di scopo, soprattutto quando diffuso tra i livelli intermedi dell'organizzazione, si associa positivamente alla redditività e all'impegno dei dipendenti.

Allo stesso modo, Kanter (2011) ha evidenziato come le “great companies” non si limitino a fare profitti, ma “pensano in modo diverso”, ponendo al centro la creazione di valore sociale come motore di innovazione e resilienza. In questa visione, il *purpose* non rappresenta un'alternativa al profitto, ma una condizione abilitante per la sua generazione sostenibile nel tempo.

La letteratura recente lega strettamente il *purpose* al paradigma della corporate sustainability. Secondo Henderson (2020), le imprese che definiscono uno scopo coerente con la transizione ecologica e sociale – ad esempio la riduzione delle disuguaglianze o la neutralità climatica – riescono a mobilitare risorse e talenti con maggiore efficacia, contribuendo al cambiamento sistemico necessario per affrontare le sfide del XXI secolo.

In questa prospettiva, il *purpose* funge da “bussola strategica” capace di allineare valori, cultura e strategia aziendale, creando coerenza tra le scelte operative e la narrazione pubblica. Il *purpose* non rappresenta semplicemente un'estensione della mission o della vision aziendale, ma una cornice interpretativa che definisce la ragion d'essere dell'impresa nel lungo periodo, il suo contributo

distintivo al benessere collettivo e alla creazione di valore condiviso. In questa letteratura sul purpose si possono rintracciare tre filoni: quello dell'*institutional theory*; quello del *behavioral theory*; e infine quello dell'integrazione del *purpose* nell'ambito delle business strategy.

Secondo la prospettiva dell'*institutional theory*, il *corporate purpose* costituisce un potente strumento di legittimazione sociale. In un contesto caratterizzato da crescente attenzione pubblica alla responsabilità ambientale e sociale delle imprese, il *purpose* agisce come meccanismo di conformità ai valori dominanti e alle aspettative normative della società (Suchman, 1995; Deephouse & Suchman, 2008). Esso fornisce un linguaggio simbolico attraverso il quale l'impresa comunica la propria aderenza a standard etici condivisi, rafforzando la sua *license to operate* e il capitale reputazionale. Rao, Morrill e Zald (2000) sottolineano come il purpose possa funzionare da cultural frame che unifica la percezione degli stakeholder e fornisce coerenza identitaria, specialmente in contesti ad alta incertezza o crisi di fiducia nei confronti del business. In questa chiave, l'affermazione del corporate purpose è vista come un processo di *institutional isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983), in cui le imprese adottano dichiarazioni di *purpose* simili per rispondere alle pressioni normative e mimetiche del campo organizzativo. Tuttavia, studi più recenti mettono in guardia dal rischio che questo processo degeneri in una forma di *purpose washing*, ossia l'uso strumentale e comunicativo del purpose senza un reale cambiamento nelle pratiche aziendali (Winkler *et al.*, 2023). La legittimazione derivante dal purpose, quindi, non si esaurisce nella dimensione simbolica, ma trova la sua forza nella capacità dell'impresa di tradurre la propria finalità in azioni coerenti, misurabili e verificabili. In tal senso, l'emergere di standard di rendicontazione ESG e l'adozione di modelli di governance più inclusivi (come le benefit corporations, le B Corps e le organizzazioni ibride) rappresentano un tentativo concreto di istituzionalizzare il purpose nel quadro normativo e organizzativo (Gionfriddo *et al.*, 2025a; Haigh & Hoffman, 2012; Eccles & Klimenko, 2019).

Un secondo filone di studi, riconducibile all'approccio behavioral e psicologico al management, interpreta il corporate purpose come una leva motivazionale e identitaria all'interno delle organizzazioni. La ricerca di senso (search for meaning) nel lavoro è infatti emersa come una delle principali determinanti dell'engagement e della soddisfazione professionale, soprattutto tra le nuove generazioni di lavoratori (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). In questa prospettiva, il purpose agisce come un "collante culturale" capace di orientare i

comportamenti e ridurre la complessità decisionale, fungendo da bussola etica che guida l'agire individuale e collettivo (Carton, 2018). Gartenberg, Prat e Serafeim (2019) mostrano empiricamente che le imprese in cui i dipendenti percepiscono un forte senso di purpose mostrano livelli più elevati di produttività, coesione e retention, soprattutto quando il purpose è interiorizzato dai middle managers e non solo comunicato dai vertici. La cultura del purpose si collega inoltre ai concetti di authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005) e di psychological ownership (Pierce *et al.*, 2001), promuovendo una forma di identificazione tra i valori personali e quelli organizzativi. La condivisione di uno scopo comune, dunque, diviene un fattore critico non solo per il benessere dei dipendenti ma anche per la resilienza organizzativa nei momenti di crisi. Studi recenti (Henderson, 2020; Mayer, 2021) suggeriscono che la trasformazione del purpose da dichiarazione di principio a motore strategico richiede un profondo lavoro di organizational alignment: l'obiettivo non è soltanto formulare uno scopo ispirazionale, ma garantire che i sistemi di ricompensa, le metriche di performance e i processi decisionali siano coerenti con esso. Quando ciò avviene, il purpose diviene un driver reale di performance sostenibile, capace di bilanciare obiettivi economici, sociali e ambientali nel lungo periodo.

Un terzo e cruciale ambito di elaborazione teorica riguarda l'integrazione del corporate purpose all'interno della strategia e del business model. Il *purpose* non si limita più a costituire un elemento identitario, ma si configura come la logica di creazione di valore attorno alla quale si costruiscono le attività, le relazioni e le scelte operative dell'impresa (Birkinshaw, Foss & Lindenberg, 2014). Mayer (2018) propone una definizione incisiva: "the purpose of business is to produce profitable solutions to the problems of people and planet, not to profit from producing problems for them." Tale prospettiva, che rovescia la logica tradizionale della massimizzazione del profitto, pone il purpose come fondamento normativo della strategia aziendale. Esso diventa una condizione di sostenibilità di lungo periodo, poiché un'impresa che genera valore distruggendo capitale sociale o ambientale mina le basi stesse della propria continuità. Nell'ambito della strategic management, diversi autori (George *et al.*, 2021; Collens *et al.*, 2022) hanno approfondito la relazione tra *purpose* e innovazione. Le imprese purpose-driven tendono a sviluppare capacità dinamiche (dynamic capabilities) più robuste, poiché il purpose favorisce un orientamento proattivo al cambiamento, una maggiore apertura alla collaborazione con stakeholder esterni e una propensione all'apprendimento organizzativo continuo (Cucino & Ferrigno, 2021). In questo senso, il

purpose consente di interpretare le trasformazioni dell'ambiente competitivo non come minacce, ma come occasioni per riaffermare la propria identità.

Un altro aspetto centrale riguarda la relazione tra purpose e performance economica. Sebbene alcuni studi empirici abbiano trovato correlazioni positive tra purpose e risultati finanziari (Gartenberg *et al.*, 2019; Serafeim, 2020), la relazione non è automatica. Essa dipende dal grado di integrazione effettiva del purpose nei processi aziendali e nella governance. Imprese che adottano un purpose in modo superficiale o meramente comunicativo non mostrano miglioramenti significativi di performance, confermando che la coerenza tra scopo e pratica è la chiave della sostenibilità strategica (Hollensbe *et al.*, 2014).

In termini di governance, il purpose si traduce nella ridefinizione del mandato degli organi di vertice e nella riconsiderazione del concetto di valore. La British Academy Future of the Corporation (Mayer, 2021) ha proposto di riscrivere la corporate law affinché le imprese siano legalmente tenute a perseguire scopi benefici per la società e l'ambiente, oltre che per gli azionisti. Tale prospettiva istituzionale è coerente con l'evoluzione delle Benefit Corporations negli Stati Uniti e delle Società Benefit in Italia, che rappresentano un laboratorio normativo per l'integrazione del purpose nella struttura giuridica dell'impresa.

Il dibattito contemporaneo sul corporate purpose è intimamente connesso all'affermazione dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance) e, più in generale, alla necessità di ridefinire il concetto di performance aziendale. L'adozione di metriche multidimensionali ha reso possibile la traduzione operativa del purpose in strumenti di misurazione e rendicontazione. Tuttavia, come osserva Serafeim (2020), la sfida risiede nel passare "from purpose statements to purpose measurement", cioè nel rendere tangibile e quantificabile l'impatto dell'impresa sul sistema socio-economico.

Le imprese purpose-driven adottano logiche di integrated thinking, connettendo gli obiettivi strategici con gli impatti generati su capitale umano, sociale, naturale e intellettuale. Ciò implica una visione olistica dell'impresa come attore inserito in ecosistemi complessi, la cui sostenibilità dipende dall'equilibrio tra i diversi capitali coinvolti (Adams, 2017). L'approccio della integrated reporting (IIRC, 2013) e i recenti sviluppi dei Sustainability Standards promossi dall'IFRS Foundation rappresentano strumenti coerenti con questa prospettiva, favorendo una maggiore accountability del purpose aziendale.

In parallelo, le ricerche sulla relazione tra purpose e investor behavior (Hawn & Ioannou, 2016) indicano che gli investitori istituzionali attribuiscono cre-

scente importanza alla coerenza tra dichiarazioni di purpose e risultati ESG. Ciò sta determinando un riallineamento dei mercati finanziari verso logiche di lungo periodo, in cui la reputazione etica e la sostenibilità diventano asset strategici a tutti gli effetti.

Nonostante il crescente consenso teorico attorno al corporate purpose, la sua implementazione presenta ancora significative criticità.

La prima riguarda il problema dell'autenticità: molte imprese dichiarano scopi ispirazionali ma faticano a tradurli in decisioni coerenti con la massimizzazione del profitto a breve termine. La tensione tra purpose e profitto rimane dunque il nodo centrale del dibattito contemporaneo (Mayer, 2018).

Un secondo nodo riguarda la misurazione. Il purpose, per sua natura, si colloca a un livello assiologico e narrativo difficilmente quantificabile. Tuttavia, l'assenza di metriche rischia di renderlo inefficace come strumento di governance. Per questo, diversi studiosi (Hollensbe *et al.*, 2014; George *et al.*, 2021) propongono approcci ibridi che combinano indicatori quantitativi di impatto con narrazioni qualitative capaci di catturare la dimensione valoriale.

Infine, la sfida più complessa riguarda la governance del purpose. Integrare lo scopo aziendale richiede un ripensamento del ruolo del board, dei sistemi di incentivo e della relazione con gli stakeholder. Come osserva Henderson (2020), il purpose autentico non può essere imposto dall'alto, ma deve emergere da un processo di co-costruzione tra impresa e comunità. Solo così l'impresa può diventare un attore legittimato nella costruzione di valore collettivo e di innovazione sistemica (Gionfriddo *et al.*, 2025b), non per imposizione normativa, ma per adesione sostanziale.

Il corporate purpose, nella letteratura contemporanea, si configura come un concetto ponte tra etica, strategia e performance. Esso rappresenta la risposta più avanzata della teoria manageriale alla crisi del modello neoliberale dell'impresa e costituisce un tentativo di reintegrare il senso nel cuore dell'agire economico. Le evidenze empiriche e teoriche convergono nel riconoscere che il purpose autentico non è una moda manageriale, ma una trasformazione profonda del paradigma d'impresa: da organizzazione orientata al profitto a istituzione orientata al valore sociale. Rimane aperta la sfida di garantirne l'autenticità, la misurabilità e l'allineamento sistemico. Ma la traiettoria appare ormai chiara: nel XXI secolo, la competitività di un'impresa non si misurerà solo in termini di efficienza economica, ma nella sua capacità di incarnare un purpose credibile, coerente e trasformativo.

Questo volume, nella ricostruzione dei casi aziendali, adotta una metodologia di tipo descrittivo-qualitativo, finalizzata a illustrare come differenti imprese italiane abbiano interpretato e declinato in pratica il concetto di *corporate purpose*. La scelta di un approccio qualitativo risponde all'esigenza di cogliere la ricchezza semantica e contestuale delle esperienze aziendali, che difficilmente possono essere ridotte a schemi numerici o indicatori sintetici. Il *purpose*, per sua natura, non si esprime solo attraverso metriche economico-finanziarie, ma attraverso un insieme di narrazioni, decisioni, prassi organizzative e relazioni sociali che incarnano la finalità dell'impresa nel tempo.

L'analisi delle case histories è stata impostata secondo una logica descrittiva-interpretativa (Yin, 2018), volta non tanto a verificare ipotesi causali, quanto a ricostruire i percorsi organizzativi e strategici attraverso cui le imprese hanno tradotto il proprio *purpose* in azioni concrete.

L'obiettivo è duplice:

- documentare le pratiche, gli strumenti e i modelli di governance che consentono di integrare la finalità SDG nella strategia d'impresa;
- interpretare le diverse traiettorie evolutive – anche divergenti – attraverso cui le organizzazioni si muovono verso un equilibrio tra performance economica e valore condiviso.

In tal senso, la metodologia si colloca nel solco della ricerca qualitativa sul management sostenibile, che privilegia l'osservazione approfondita di casi significativi per far emergere logiche, pattern e meccanismi di senso.

Le imprese analizzate non sono state scelte in base alla loro dimensione o settore, ma per la coerenza tra dichiarazioni di purpose e comportamenti organizzativi.

Tre criteri principali hanno guidato la selezione:

- coerenza dichiarativa e operativa: la presenza di una dichiarazione di purpose esplicita (nella mission, nel bilancio di sostenibilità o nella governance statutaria) accompagnata da iniziative verificabili in ambito sociale, ambientale o territoriale;
- innovatività delle pratiche: l'adozione di strumenti o processi originali rispetto agli standard del settore, in grado di esprimere una logica purpose-driven più che compliance-driven;

- rilevanza sistemica: la capacità dell'impresa di generare impatti positivi non solo interni, ma sull'intero ecosistema di riferimento - comunità locali, filiere, stakeholder pubblici e privati.

La varietà dei casi – che spaziano da imprese benefit a cooperative, da aziende familiari a gruppi multinazionali – risponde all'intento di rappresentare la pluralità dei percorsi italiani verso il purpose.

L'obiettivo non è proporre modelli replicabili, ma mostrare la diversità di linguaggi, strumenti e culture organizzative attraverso cui si può dare sostanza alla finalità d'impresa.

Per ogni impresa è stata condotta un'analisi documentale e narrativa basata su tre principali tipologie di fonti:

- fonti primarie pubbliche, come bilanci di sostenibilità, relazioni di impatto, statuti, piani strategici e comunicati ufficiali;
- fonti secondarie, comprendenti articoli di stampa, report di settore, interviste a esponenti aziendali e materiali divulgativi;
- testimonianze dirette, raccolte attraverso incontri, interviste semi-strutturate o partecipazione a eventi pubblici di presentazione delle strategie ESG e di sostenibilità.

Nel trattare le diverse esperienze aziendali, il filo conduttore che unifica le analisi è la logica purpose-driven, intesa come prospettiva in cui la creazione di valore economico si fonda sulla generazione di impatti positivi e duraturi per la collettività.

In questo senso, la metodologia adottata si ispira a un modello interpretativo e non normativo: non si tratta di valutare le imprese secondo un punteggio di sostenibilità, ma di comprendere come ciascuna abbia costruito, nel proprio contesto, una traiettoria coerente con il purpose.

Questa prospettiva permette di evidenziare diverse forme di incorporazione del purpose:

- alcune imprese lo traducono in una missione sociale esplicita, integrandolo nello statuto o adottando la forma giuridica di società benefit;
- altre lo implementano attraverso strumenti di governance inclusiva, che coinvolgono dipendenti, comunità e stakeholder nella definizione delle priorità strategiche;

- altre ancora lo manifestano nel modello operativo e nella catena del valore, attraverso pratiche di economia circolare, inclusione lavorativa o rigenerazione territoriale.

Questa varietà dimostra che il *purpose* non è un modello unico, ma un principio dinamico e relazionale, capace di assumere configurazioni diverse a seconda della cultura organizzativa, del settore e del territorio in cui l'impresa opera.

Come ogni approccio qualitativo, anche questa metodologia presenta limiti intrinseci. L'assenza di generalizzabilità statistica è bilanciata dall'approfondimento contestuale che permette di cogliere sfumature e processi evolutivi difficilmente accessibili con metodi quantitativi. La scelta di un'ottica descrittiva non implica neutralità: al contrario, essa mira a ricostruire il senso delle pratiche manageriali in relazione ai contesti valoriali e istituzionali in cui nascono. Inoltre, la metodologia adottata consente di far emergere narrazioni identitarie, strumenti e metriche che possono fungere da base per future ricerche comparative o longitudinali. Ogni caso, infatti, contribuisce a delineare una tassonomia empirica delle modalità con cui il *purpose* prende forma – dalla fase dichiarativa all'attuazione concreta – offrendo spunti utili per l'evoluzione delle politiche pubbliche e delle pratiche di management sostenibile.

In sintesi, l'approccio seguito si configura come una metodologia descrittiva interpretativa di tipo induttivo, fondata sulla comparazione tra casi emblematici di imprese impegnate nella logica *purpose-driven*.

Questa impostazione consente di restituire la complessità del fenomeno senza ridurlo a slogan o modelli prescrittivi: le storie d'impresa qui presentate non costituiscono esempi perfetti, ma testimonianze di percorsi reali, con tensioni, compromessi e innovazioni concrete. L'analisi delle *case histories* mostra che la transizione verso un capitalismo orientato al senso non avviene attraverso la mera adozione di strumenti ESG o l'uso retorico del *purpose*, ma attraverso una trasformazione culturale profonda che ridisegna il rapporto tra impresa, società e ambiente. In questo quadro, la metodologia descrittiva diventa uno strumento conoscitivo essenziale: non per giudicare, ma per comprendere e rendere visibile come, nella varietà delle esperienze, si costruisce la nuova frontiera dell'impresa orientata al *purpose*.

Bibliografia

- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906-931.
- Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management annals*, 2(1), 1-98.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49-56.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carton, A. M. (2018). I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon: How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369.
- Cucino, V. & Ferrigno, G. (2021). Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms. *R&D Management*, 51(4), 325-338.
- Deephhouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 49-77). Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders leading on sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33, 122-126.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

- George, G., Haas, M. R., & McGahan, A. M. (2021). The purpose of business: Organizational purpose and management theory. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 265-277.
- Giaccardi C, & Magatti, M. (2020). *Generare libertà: Accrescere senza distruggere* (1ª ed.). Il Mulino.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Lazzeroni, M., & Piccaluga, A. (2025a). Hybrid organisations and regional development: implementing change agency through place-based leadership. *Regional Studies*, 1-18.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., & Piccaluga, A. (2025b). Corporate purpose and systemic innovation: intra-organisational dynamics to address societal challenges. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. (2024). Startups' contribution to SDGs: A tailored framework for assessing social impact. *Journal of Management & Organization*, 30(3), 545-573.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. M. C. (2025). Creating shared value through open innovation: Insights from the case of Enel industrial plants. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 137-154.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23-33.
- Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism in a world on fire*. PublicAffairs.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Kanter, R. M. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 89(11), 66-78.
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.
- Mayer, C. (2021). Capitalism and crisis: The purpose of business. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(4), 753-766.
- Moore, G. (2005). Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 659-685. <https://doi.org/10.5840/beq200515446>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Serafeim, G. (2020). How to build enduring commitment to long-term goals. *California Management Review*, 62(4), 5-23.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317-339. <https://doi.org/10.2307/3857547>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2025). Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-34.
- The Business Roundtable. (2019, August 19). *Statement on the purpose of a corporation*. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>
- Winkler, P., Etter, M., & Castelló, I. (2023). The transparency-purpose paradox in corporate communication: When purpose loses meaning. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1181-1211.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Loccioni: radici locali e innovazione globale

Gianluca Gionfriddo, Valentina Cucino e Andrea Piccaluga

1. Introduzione

Se esiste un'impresa capace di incarnare pienamente il senso di questo libro, questa è senza dubbio la Loccioni, che non è solo un esempio virtuoso, da manuale, ma che resta squisitamente ideale. Loccioni è infatti la dimostrazione concreta che un'impresa può crescere, innovare, attrarre talenti e generare valore economico e sociale, restando saldamente ancorata ad un *purpose* chiaro: migliorare il benessere delle persone e del pianeta.

Non si tratta di un'eccezione romantica, né di una fragile startup in cerca di conferme. Loccioni è una realtà solida, un attore che dialoga e compete alla pari con i grandi player globali, ma che allo stesso tempo innova per rigenerare territori, formare giovani, gestire le acque dei fiumi e ridisegnare il rapporto tra lavoro, comunità e ambiente. Quello della Loccioni è un modello concreto, efficiente, replicabile e generativo. È la dimostrazione che la Buona Impresa non è solo auspicabile, ma realizzabile.

È per questo che la nostra esplorazione comincia nella Valle di San Clemente, tra le dolci colline delle Marche, dove nel 1963 un giovanissimo Enrico Loccioni ha iniziato a risolvere con ingegno i primi “problemi fastidiosi” della vita quotidiana. Da quel primo gesto pratico e visionario – una pompa elettrica per attingere acqua da un pozzo e portarla in casa – ha preso forma un percorso imprenditoriale che oggi coinvolge oltre 450 collaboratori in tutto il mondo e che continua a sperimentare, giorno dopo giorno, un nuovo modo di fare impresa, capace di tenere insieme profitto e benessere, innovazione e responsabilità, visione globale e radici locali.

Fondata nel 1968, l'impresa Loccioni comprende oggi un complesso di strutture moderne, ben integrate nel paesaggio circostante. Ma al di là degli edifici, ciò che colpisce è il vibrante spirito di intraprendenza che anima i tanti collaboratori

che vi lavorano, la maggior parte dei quali provenienti dalle vicine provincie umbro-marchigiane. Con un'età media di soli 32 anni, questi giovani professionisti incarnano appieno la cultura di innovazione promossa dai fondatori, Enrico Loccioni e la moglie Graziella, e portata avanti con determinazione dai figli Claudio e Maria Cristina.

Loccioni ha iniziato la sua attività offrendo servizi a grandi imprese locali nel settore degli elettrodomestici bianchi, per poi trasformarsi in un leader globale nel campo della misurazione, fornendo soluzioni e attrezzature personalizzate a colossi come Audi, Bosch, Cleveland Clinic, Enel, Ferrari, General Electric, Toyota. Grazie alla continua crescita, nel 2024 ha raggiunto un fatturato di circa 130 milioni di euro, con sedi in diversi paesi, tra cui Germania, Francia, Giappone, India, Stati Uniti e Messico.

Nello specifico, l'impresa sviluppa soluzioni tecnologiche d'avanguardia nei settori della misurazione, del controllo e dell'automazione, rivolgendosi ad un'ampia gamma di industrie, dall'automotive all'energia, dalla sanità all'ambiente. *“Ogni progetto è un'avventura che unisce idee, persone e tecnologie”*, dichiara il fondatore e attuale presidente Enrico Loccioni, evidenziando l'identità dell'impresa, pioniera di un approccio fortemente personalizzato nella collaborazione con clienti leader di mercato.

Riconosciuta a livello internazionale come impresa innovatrice in molteplici applicazioni delle tecnologie di misurazione, Loccioni è spesso citata come uno dei migliori interpreti dello spirito pro-sociale del leggendario Adriano Olivetti. Una chiara sintesi del modo di operare della Loccioni – capace di unire competitività e generatività – è rappresentata dalla guida strategica dell'impresa: lo schema *Polaris*², che descrive le aree di attività, le direzioni e i metodi dell'impresa, fondandosi su uno scopo, un perché, un motivo di esistenza – un purpose – ben definito, quello di “misurare per migliorare il benessere delle persone e del pianeta”.

“Polaris® racconta il nostro perché. Lavoriamo per il benessere delle persone e del pianeta, offrendo ai nostri clienti tecnologie che migliorano la qualità, aumentano la sicurezza e riducono i costi”.

² <https://www.loccioni.com/it/waves/polaris>

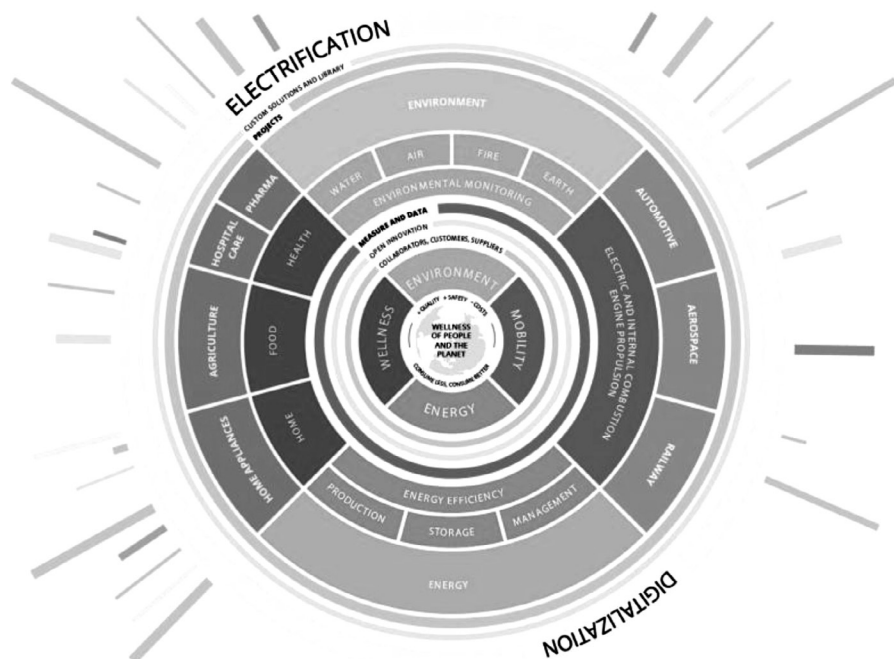


Figura 1. Il purpose della Luccioni esplicitato nel modello Polarix

2. Un “fastidioso problema” - L’origine di una vocazione

Tutto inizia con una esigenza concreta e quotidiana, un problema da risolvere: un pozzo adiacente alla casa della famiglia Luccioni. Era il 1963, e il quindicenne Enrico si occupava di attingere acqua. È proprio da questa piccola difficoltà che Enrico definiva con ironia un “fastidioso problema” che nasce la sua prima invenzione: una pompa elettrica per trasportare l’acqua dal pozzo alla stalla. Quella che era stata pensata come una soluzione personale, attirò rapidamente l’attenzione dei vicini, che iniziarono a chiedere pompe simili per le loro esigenze. Così prese forma una piccola attività che affondava le radici in un approccio pragmatico all’innovazione: osservare un problema reale e risolverlo con la tecnica e l’ingegno.

Da lì in poi, dalla gestione dell’acqua ad altre sfide quotidiane, Enrico utilizzava la tecnologia per creare soluzioni innovative, rafforzando il suo legame con

la comunità e il territorio circostante. Enrico stava rapidamente diventando un imprenditore grazie alla risoluzione di tanti “problemi fastidiosi”.

Più precisamente, la fondazione si fa risalire al 1968, anno del primo ordine da parte della Merloni Elettrodomestici che vedeva la piccola impresa di impiantisti come “problem-solver” e fornitore affidabile per la produzione degli elettrodomestici bianchi, allora in piena espansione. Nel corso degli anni, Loccioni ha abbracciato una strategia di diversificazione settoriale, costruita sulla base di un principio chiaro: innovare significa risolvere problemi veri. Con una forte presenza internazionale, Loccioni ha mantenuto la struttura familiare e una costante dedizione alla risoluzione di problemi ad alta complessità legati a sistemi di misurazione e controllo.

3. Creazione di valore sociale

Oggi Loccioni si concentra su settori che hanno un forte impatto sulla vita delle persone. Nel campo della mobilità, sviluppa soluzioni che privilegiano trasporti più sicuri e con un'impronta ecologica ridotta. Nell'energia, punta all'autonomia energetica di edifici e comunità, attraverso sistemi sempre più efficienti e connessi. Nel settore ambientale, affronta le conseguenze di processi inquinanti, ideando strumenti per mitigare i danni e promuovere pratiche sostenibili. Nel settore del benessere, infine, l'impresa progetta sistemi per il miglioramento della qualità di elettrodomestici, supporta filiere alimentari rigenerative e garantisce sicurezza e qualità nei processi sanitari ospedalieri.

Con radici saldamente ancorate ai valori della terra e una visione che abbraccia il mondo, Loccioni è certamente diventata un modello di innovazione guidata da un purpose. Un legame profondo con la “terra” ed il proprio territorio che si riflette anche in diversi gesti: visitando l'azienda, all'ingresso si viene accolti non da una vetrina di prodotti Loccioni, ma da una selezione di eccellenze agroalimentari locali, testimonianza concreta di un'identità imprenditoriale che si fa ambasciatrice della propria terra. Un approccio che rappresenta un cambio di paradigma nel modo di essere imprenditore: non centrato esclusivamente su sé stesso o sull'impresa, ma orientato a valorizzare una comunità, un territorio.

La capacità di creare valore sociale “risolvendo problemi fastidiosi” ha superato i confini nazionali, portando all'apertura di uffici in varie parti del mondo, gestiti da giovani talenti che incarnano lo spirito imprenditoriale di Enrico Loccioni,

che afferma: *“Ho sempre cercato di individuare e descrivere il senso e la direzione del nostro lavoro, perché il cosa facciamo cambia continuamente. Il senso è lasciare un po' meglio di come abbiamo trovato, come mi diceva un prete di campagna. Ed è quello che cerchiamo di fare attraverso la misura, i dati, la transizione ecologica e digitale”*.

4. Pratiche manageriali

Tra le varie iniziative messe in atto dalla Loccioni, abbiamo scelto tre progetti emblematici che raccontano come cercare la risoluzione di problemi reali di persone e del pianeta possa concretamente portare alla creazione di valore sociale. Il primo progetto mira a contrastare il fenomeno della fuga di cervelli. Riunendo università, imprese e comunità locali, Loccioni ha ideato e proposto la Scuola di Innovazione Tecnologica Umanistica e Manageriale (SITUM). Il secondo progetto è quello della Leaf Community, che include anche l'esperienza dei “2 km di Futuro”. Tale progetto è nato per ridefinire sistematicamente il concetto di sostenibilità, collegandolo intrinsecamente ad un nuovo modo di vivere e di lavorare. Infine, il terzo progetto è quello della Valle di San Clemente e mira ad affrontare la sfida concreta dello spopolamento rurale attualmente in corso nel cuore dell'Italia centrale.

4.1. Migliorare il benessere delle persone: formazione umanistico-manageriale per contrastare la fuga di cervelli

Per perseguire il “miglioramento del benessere delle persone”, Loccioni ha recentemente promosso un'iniziativa educativa trasformativa chiamata SITUM (Scuola di Innovazione Tecnologica, Umanistica e Manageriale), che consiste in una collaborazione pionieristica tra università locali, aziende e associazioni, unite da un obiettivo comune: convincere giovani talenti a rimanere nel loro territorio attraverso l'educazione e lo sviluppo economico.

Dalla sua fondazione nel 2020, SITUM ha completato con successo quattro edizioni, dimostrando non solo la sostenibilità dell'iniziativa, ma anche la capacità della Loccioni di creare sia valore pro-sociale che aziendale, connettendo l'apprendimento accademico alle esigenze concrete dell'industria. Grazie alla collaborazione con le principali università delle regioni vicine, la Scuola ha instau-

rato una rete virtuosa anche con le imprese locali, dando vita a un ecosistema in cui conoscenze e competenze vengono scambiate per favorire l'occupazione e l'imprenditorialità.

Uno dei principali punti di forza di SITUM è il suo approccio interdisciplinare, che integra prospettive tecnologiche, umanistiche e manageriali. Il curriculum offre agli studenti esperienze pratiche grazie a laboratori, stage e interazioni dirette con professionisti del settore, con l'obiettivo specifico di formare i giovani alle competenze sistemiche del futuro. Questo approccio olistico dota gli studenti di competenze pratiche essenziali per lo sviluppo dei sistemi territoriali, proponendo corsi come gestione della sostenibilità, gestione strategica e sviluppo regionale.

Una delle pratiche manageriali implementate in SITUM è stata quella di aprire una piattaforma aperta di talenti per le imprese, che possono accedere ad un pool di giovani talentuosi, favorendo così la crescita aziendale a lungo termine e promuovendo l'innovazione aperta (Ombrosi *et al.*, 2019). Partecipando al programma, imprese come Loccioni utilizzano SITUM come banco di prova per nuove idee e soluzioni, sfruttando le intuizioni accademiche per affrontare le sfide specifiche del settore.

A livello regionale, SITUM si è rivelata uno strumento efficace per lo sviluppo territoriale, cercando di valorizzare le caratteristiche socioeconomiche uniche dell'Italia centrale. Infatti, ispirandosi al ricco patrimonio culturale dell'area e alle sue solide tradizioni rurali, il programma si distingue nel creare opportunità di sviluppo sostenibile che trasformano le risorse locali in vantaggi strategici. SITUM sta così creando valore sociale tramite la ridefinizione del concetto di aree periferiche, rendendole poli attrattivi per giovani professionisti e stakeholder esterni.

Come progetto promosso dalla Loccioni, SITUM testimonia il potere della collaborazione nel raggiungere un impatto sociale concreto. Dopo quattro edizioni di successo, il programma continua a evolversi, rappresentando un modello di pratica replicabile per altre regioni che intendono allineare educazione, industria e sviluppo territoriale per un futuro sostenibile. Questo è ben sintetizzato dalle parole di Gino Sabatini, Presidente delle Camere di Commercio delle Marche: *“Abbiamo disperatamente bisogno di creare connessioni reali tra atenei e aziende, per attuare concretamente progetti comuni, fondamentali sia per l'attrattività delle Università, che per la competitività delle aziende, l'occupabilità degli studenti, la crescita economica e sociale dei territori. Il potenziale del progetto sta sicuramente nei tanti elementi che tradizionalmente uniscono le regioni Umbria e Marche”*.

4.2. Migliorare il benessere del pianeta: sostenibilità integrale per una reale transizione ecologica

La Leaf Community è un'iniziativa profondamente integrata nelle attività della Loccioni e testimonianza concreta del suo impegno verso il miglioramento del benessere del pianeta. Inaugurata nel 2008, la Leaf Community è stata concepita come un laboratorio a cielo aperto in cui le attività connesse al vivere, lavorare, studiare e muoversi sono alimentate esclusivamente da fonti di energia rinnovabile come il solare, l'idroelettrico e la biomassa. Proprio come una foglia, la Leaf Community produce energia e la conserva per utilizzarla quando necessario, grazie alle competenze chiave della Loccioni nel campo della misurazione e del controllo.

Il cuore della Leaf Community è la sua rete energetica intelligente (micro-grid), che integra diverse fonti rinnovabili per garantire l'autonomia energetica. Negli anni, l'installazione di pannelli fotovoltaici, centrali micro-idroelettriche e un innovativo piro-gassificatore a pellet ha consentito di raggiungere una capacità di generazione di energia rinnovabile superiore a 4.000 MWh all'anno. Da un'intuizione pionieristica di Enrico Loccioni, la Leaf Community è stata riconosciuta come la prima comunità sostenibile in Italia a ottenere un alto livello di autosufficienza energetica³. Oggi Loccioni produce più energia di quanta ne consumi, affermandosi come leader nelle tecnologie abilitanti per la transizione verde.

La transizione energetica della Loccioni è il risultato di un percorso iniziato oltre trent'anni fa, fatto di iniziative sostenibili e di un approccio lungimirante alla produzione e al consumo di energia. Tra i risultati più significativi di questo impegno spicca l'estesa infrastruttura di energia rinnovabile della Leaf Community. In particolare, sono stati installati 15 impianti fotovoltaici con una capacità complessiva di 2.895 kW, quattro centrali idroelettriche con una potenza totale di 174 kW e un impianto di cogenerazione da 50 kW.

Oltre alla produzione di energia, la Leaf Community comprende soluzioni avanzate per lo stoccaggio energetico, garantendo un approvvigionamento stabile ed efficiente. La comunità dispone di tre sistemi di accumulo elettrico con una capacità complessiva di 1 MWh, integrati da un sistema di accumulo termico da 450 m³. Questi sistemi sono fondamentali per bilanciare domanda e offerta,

³ <https://www.loccioni.com/it/archivio/2km-di-futuro-smart-community-and-social-immagination>

aumentare la resilienza della micro-grid e rafforzare l'autonomia nella gestione dell'energia.

In linea con la volontà di creare valore sociale connettendo le persone alla natura in modo armonioso e sostenibile, Loccioni ha dimostrato un forte impegno anche nella pianificazione urbana sostenibile, trasformando il territorio circostante. Nell'ambito del parco energetico della Leaf Community, l'impresa ha investito oltre tre milioni di euro per il recupero di un tratto del fiume Esino, in un'iniziativa nota come "2 km di Futuro". Questo progetto, nato da una partnership pubblico-privata, mira a prevenire le inondazioni del fiume e a migliorare la biodiversità locale attraverso la riforestazione, con la piantumazione di oltre 8.000 piante autoctone. Inoltre, la creazione di percorsi pedonali e ciclabili – presentati anche durante EXPO Milano 2015 – ha reso il fiume più accessibile e ha promosso la cultura della bellezza e il coinvolgimento della comunità.

Interamente finanziato dalla Loccioni, "2 km di Futuro" rappresenta un esempio concreto di iniziativa ad alto impatto sociale, capace di ispirare a ripensare il ruolo delle imprese nella società. Dimostra inoltre come un'azienda possa bilanciare con successo obiettivi economici e sociali, generando ricchezza e posti di lavoro, ma anche valore sociale e opportunità, come sottolineato da Enrico Loccioni: *"L'impresa vive e prospera se vitale e prospero è il territorio che abita ed è sua responsabilità e interesse fare in modo che lo sia"*.

4.3. Preservare la tradizione per fare innovazione: rigenerazione rurale per il ripopolamento delle aree interne

Nel 2017, il Comune di Apiro e la Loccioni hanno insieme lanciato il progetto Valle di San Clemente, un'iniziativa pubblico-privata finalizzata a contrastare il fenomeno dello spopolamento, tipico delle aree interne italiane. L'obiettivo del progetto è quello di trasformare una zona periferica in un nuovo centro di innovazione rurale, promuovendo un equilibrio armonioso tra persone, natura e tecnologia.

Radicato nella tradizione mezzadrile della zona – che si estende per 230 chilometri quadrati, partendo dall'Abbazia di Sant'Urbano e abbracciando due province italiane e sette comuni – il progetto Valle di San Clemente punta a garantire prosperità per le generazioni future. Ciò avviene integrando agricoltura digitale, cultura imprenditoriale e sostenibilità ambientale, per migliorare il benessere del-

le persone attraverso la rigenerazione rurale. *“Vogliamo immaginare un futuro che si arricchisca dell’energia dei giovani, dall’innovazione dell’impresa, dalla cultura di una rete internazionale. Una comunità che renda questo territorio vivo e vitale per i nostri ragazzi e per le generazioni future.”* Ubaldo Scuppa, Sindaco di Apiro.

Il progetto adotta un approccio laboratoriale, ispirato al principio benedettino di “ora et labora”, che incarna un equilibrio tra contemplazione e lavoro. In questo modo, la valle diventa un laboratorio dinamico dove l’innovazione aziendale e le politiche pubbliche possono essere sviluppate, misurate e condivise come best practice per diversi stakeholder (Del Baldo, 2017). Tra i laboratori più significativi spiccano il Laboratorio di Agricoltura Rigenerativa e il Laboratorio della Formazione.

Il Laboratorio di Agricoltura Rigenerativa ha portato alla creazione di Land of Value (LOV), un’impresa agricola che unisce la saggezza dell’agricoltura tradizionale alle moderne tecnologie per migliorare efficienza e sostenibilità (Del Baldo, 2013). LOV si configura come un hub innovativo dedicato all’agricoltura rigenerativa, che adotta tecnologie all’avanguardia come sistemi di misurazione della sostanza organica del suolo per migliorarne la fertilità, sensoristica per il monitoraggio in tempo reale delle colture, sistemi IoT per ottimizzare l’uso delle risorse e garantire trasparenza nella filiera produttiva.

L’intera struttura di LOV opera a impatto ambientale zero, utilizzando esclusivamente energia rinnovabile prodotta localmente. Per diffondere queste pratiche, i visitatori possono esplorare il parco agro-tecnologico di 100 ettari, situato tra le colline che includono il luogo natale di Enrico Loccioni. Un percorso informativo con pannelli esplicativi guida i visitatori attraverso le diverse stazioni, illustrando i contributi unici di ciascuna.

Il Laboratorio della Formazione ha permesso la ristrutturazione di una vecchia scuola rurale, costruita negli anni ‘50 per istruire i figli dei contadini locali. Oggi, la scuola è stata trasformata in un centro di apprendimento esperienziale, dedicato alla formazione professionale e alle competenze orientate al futuro. Offre un’ampia gamma di corsi e attività pratiche per bambini, giovani e famiglie, promuovendo creatività, artigianalità e innovazione. Il curriculum combina l’istruzione tradizionale con una forte attenzione all’esperienza pratica e all’orientamento professionale per i giovani del territorio.

Promosso dalla Loccioni, il progetto Valle di San Clemente e i suoi laboratori rappresentano un modello esemplare di sviluppo locale e aziendale orientato allo

scopo. Attraverso la trasformazione del paesaggio rurale in uno spazio dinamico e proiettato verso il futuro, il progetto combina tradizione, innovazione e sostenibilità. Questo approccio crea un modello di rigenerazione rurale che mette al centro il benessere della comunità e la prosperità aziendale.

5. Le sfide della buona impresa

Il percorso della Loccioni nel perseguire la creazione di valore sociale è stato segnato da grandi successi, dimostrando come un approccio orientato ad un purpose possa portare a una crescita sostenibile integrale (Biloslavo *et al.*, 2018), a solidi rapporti con gli stakeholder (Del Baldo, 2017) e ad un riconoscimento globale (Casprini *et al.*, 2017). Dalle sue origini come impresa familiare orientata alla risoluzione di problemi concreti, l'azienda si è trasformata in un leader globale nel campo delle soluzioni di misurazione, controllo e automazione, senza mai perdere i valori familiari e il legame profondo con la cultura locale. Infatti, durante questa evoluzione, Loccioni ha tratto ispirazione dai suoi valori e dal territorio, promuovendo processi di innovazione che la hanno fatta riconoscere a livello locale e globale come un modello di Buona Impresa.

Un aspetto distintivo del successo della Loccioni risiede nella sua capacità di intrecciare generazione di valore economico con generazione di impatto sociale. Allineando costantemente la propria strategia di crescita al suo scopo pro-sociale, Loccioni ha dimostrato che il successo economico e il benessere sociale possono andare di pari passo. La sua storia rappresenta un esempio potente e ispiratore di come le aziende possano giocare un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide globali, creando al contempo valore a lungo termine per tutti gli stakeholder. Continuando il suo cammino, Loccioni rimane fedele alla missione di risolvere "problemi fastidiosi" e plasmare un futuro in cui le imprese contribuiscano concretamente al bene comune.

Guardando al futuro, la visione di Enrico Loccioni sottolinea l'importanza di immaginare il domani con umiltà, energia e passione, traendo forza dalle radici dell'impresa. La sua convinzione nel trarre insegnamenti dal passato e nell'abbracciare una diversificazione continua rispecchia le strategie degli agricoltori, che riducono i rischi diversificando le colture, un principio che Loccioni intende applicare ai suoi mercati e clienti. Questo approccio orientato allo scopo si riflette anche nell'impegno verso l'educazione e il coinvolgimento della comunità, in

particolare con le scuole, dove si impegna ad incoraggiare i giovani ed a immaginare il proprio futuro professionale e a intraprendere passi concreti per realizzarlo. Il suo focus sulla promozione di una cultura della curiosità e della collaborazione sul posto di lavoro porta Enrico a immaginare un futuro guidato dai “knowledge workers”, persone capaci di riconoscere le opportunità e dare vita ai progetti. Ancorando l’innovazione alla tradizione, Enrico Loccioni lega la sua visione del futuro dell’impresa al suo *purpose* originario: *“Quando penso al futuro, penso a ciò che mi disse tempo fa un parroco di campagna: non dovremmo considerare il pianeta come una nostra proprietà, ed è importante lasciare le cose meglio di come le abbiamo trovate.”*

Bibliografia

- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 174, 746-762.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1459-1485.
- Del Baldo, M. (2013). Stakeholders’ management approach in Italian “territorial” companies: Loccioni Group and the “Land of Values-LOV” project. *European Journal of International Management*, 7(2), 225-246.
- Del Baldo, M. (2017). Authentic CSR and leadership: Towards a virtues-based model of stakeholder dialogue and engagement. The Loccioni Group experience. In *Stages of corporate social responsibility: From ideas to impacts* (pp. 179-203). Springer.
- Ombrosi, N., Casprini, E., & Piccaluga, A. (2019). Designing and managing co-innovation: The case of Loccioni and Pfizer. *European Journal of Innovation Management*, 22(4), 600-616.

COELMO per la diversità e l'inclusione

Martina Tafuro e Andrea Piccaluga

1. Introduzione

COELMO è un'impresa che progetta e produce gruppi elettrogeni industriali e marini, nonché motopompe, motosaldatrici e torri faro. Dai suoi tre stabilimenti di Acerra, a Nord di Napoli, con circa 150 addetti, escono annualmente oltre duemila unità di prodotto che vengono spedite in tutto il mondo.

Con una presenza commerciale in più di 40 paesi ed una filiale a Dubai, COELMO ha una rete di vendita ed assistenza in Europa, Africa e Medio Oriente, con rilevanti presenze anche in Asia e Australia. L'azienda è dotata di tecnologie 4.0 e dedica quote significative di bilancio alla ricerca industriale e tecnologica per sviluppare soluzioni innovative per ridurre le emissioni di CO₂ e integrare fonti energetiche diverse, sviluppando soluzioni ad hoc per ogni cliente e contesto.

Questi elementi hanno concorso a determinare una leadership commerciale che trova riscontro in importanti quote di mercato per le diverse applicazioni dei suoi prodotti: da quelle nel settore telefonico all'estrazione petrolifera, dalle navi commerciali fino alle più sofisticate imbarcazioni da diporto.

In particolare, negli ultimi anni l'impresa ha saputo evolvere non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche sul piano della responsabilità sociale, con un impegno concreto e crescente per la parità di genere. Questo impegno ha visto l'adozione di pratiche aziendali volte a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, equo e rispettoso delle diversità. La parità di genere, per COELMO, non è un obiettivo puramente formale, ma una delle componenti centrali della sua visione etica e strategica, volta a garantire opportunità di crescita professionale e personale a tutti i suoi dipendenti, indipendentemente dal genere.

La Vicepresidente di COELMO, Stefania Brancaccio, ritiene che un'impresa non possa essere solo un insieme di regole, equazioni, capitali, ma bensì un insieme di persone unite da un progetto comune e soprattutto in continua evoluzione:

“L’impresa non può essere solo un luogo dove si organizza una produzione e si produce un reddito, ma una comunità dove si coltivano valori necessari allo sviluppo del lavoro umano; un luogo dove si deve fare cultura”.

2. Storia dell’azienda

COELMO è stata fondata a Napoli, nel 1946, con il nome “Commercio Elettromeccanico Monsurrò”, inizialmente focalizzandosi sulla produzione di apparecchiature elettromeccaniche, con l’obiettivo di rispondere alle necessità industriali del dopoguerra. Pochi anni dopo l’azienda compie un importante salto con la realizzazione dei primi gruppi elettrogeni portatili, facendo crescere la sua reputazione sul mercato.

COELMO rappresenta l’evoluzione della società per azioni Mario Monsurrò S.p.A., il cui spirito aziendale racchiude, da sempre, l’anima elettromeccanica, lo spirito creativo e industriale e i valori imprenditoriali di famiglia. Agli inizi del Novecento, Mario Monsurrò lavorava nel pastificio di famiglia a Torre Annunziata. L’energia elettrica, di recente diffusione, già lo ispirava e lo interessava molto e quindi pensò a come applicarla nel processo di lavorazione della pasta. La sua determinazione lo portò a sfruttare la rete di distribuzione elettrica che iniziava ad essere erogata con più regolarità e creò una trafilatrice elettrica, applicando un motore a una vecchia macchina. Il grande successo di quella innovazione lo rese un giovane industriale che con le sue macchine elettriche entrò nei pastifici napoletani e ne rivoluzionò i metodi artigianali.

Finita la guerra, Mario Monsurrò intuì l’importanza di rispondere alla fame, non solo di cibo, ma anche di elettricità, che caratterizzava quei tempi e dette vita ad una società per azioni che portava il suo nome. La COELMO diventò il primo produttore indipendente di generatori in un’Italia che si apprestava alla ricostruzione e necessitava di un sistema efficiente di distribuzione dell’energia anche laddove non arrivava la rete elettrica. Inoltre, per rispondere anche alle esigenze più modeste e molto diffuse sul territorio, nel 1950 mise in produzione uno dei primi generatori portatili. Nel 1967 un evento fondamentale segnò l’inizio di un’espansione internazionale: COELMO diventò fornitrice dell’Esercito Italiano, un passaggio che amplificò la sua visibilità e la sua capacità di rispondere a richieste più diversificate. L’entrata in nuovi settori, come quello marino, negli anni 90’, permise di ampliare ulteriormente la gamma di prodotti

offerti, adeguandosi alla crescente domanda internazionale e alla necessità di innovare.

Il 1978 segnò un cambiamento significativo: l'azienda costruì il suo primo stabilimento a Marcianise, in provincia di Caserta, in cui vennero avviate nuove linee produttive. L'anno successivo l'azienda cambiò denominazione in CO.EL. MO. e nel 2001, con l'inaugurazione di nuovi stabilimenti, si preparò ad affrontare sfide globali con nuove strutture e capacità produttive. L'azienda diventò sempre di più sinonimo di alta qualità e affidabilità, espandendo la propria presenza in diversi mercati internazionali. Inoltre, la crescente attenzione verso l'innovazione tecnologica e la sostenibilità assunse un ruolo sempre più centrale.

Il 2016 fu un anno cruciale: COELMO celebrò i suoi 70 anni di attività e si proiettò nel futuro con una visione che fonde tradizione e innovazione. A partire da quel momento, l'impresa si è dedicata con crescente determinazione alla ricerca di soluzioni sostenibili, con un focus sul miglioramento delle prestazioni energetiche e ambientali dei suoi prodotti.

Oggi COELMO, stabilita ad Acerra in provincia di Napoli, si conferma come un attore fondamentale nel mercato globale dei gruppi elettrogeni e delle soluzioni energetiche, continuando a rimanere fedele alla sua missione di innovazione e responsabilità sociale.

Questa evoluzione testimonia come COELMO sia riuscita a crescere con costanza e determinazione, rispondendo alle sfide del mercato e alle esigenze di un mondo in continua trasformazione, rimanendo al contempo fedele al territorio in cui è nata. Va sottolineato come questa storia di genio e imprenditorialità s'intrecci strettamente con specifiche persone. Domenico Monsurrò, come Amministratore Unico, ha guidato la società verso nuove prospettive, ne ha definito la strategia commerciale, ampliato le infrastrutture, sviluppato innovazioni che, ancora oggi, sono d'avanguardia. Ha creato la gamma di generatori COELMO Marine per le imbarcazioni da diporto e ottenuto il brevetto per un sistema innovativo di controllo e gestione delle fonti energetiche di bordo; ha realizzato un prototipo di generatore a tecnologia *fuell-cell* in grado di sintetizzare l'idrogeno dal metano.

Le scelte e le capacità imprenditoriali e progettuali dell'ingegnere, dal 1975, trovano sinergia strategica e manageriale nell'opera di sua moglie, Stefania Braccaccio, come Direttore Generale prima e quindi come vicepresidente, che ha apportato valore aggiunto soprattutto in termini di visione sociale ed efficacia dell'organizzazione aziendale.

COELMO è stata una delle prime PMI italiane a dotarsi di un sistema di responsabilità sociale, adottando soluzioni gestionali che accrescono l'autorevolezza dell'azienda, contribuendo ad accreditarla in mercati in cui operano prestigiosi e imponenti committenti.

La sintesi tra capacità ingegneristica e visione umanistica ha portato all'azienda numerosi riconoscimenti di varia natura. Con la reputazione aziendale, è cresciuta anche la sua presenza sui mercati internazionali. Sostiene Stefania Brancaccio che: *“Il mercato del fondatore era quello limitrofo, allargato poi all'Italia e al nostro Mediterraneo; siamo stati probabilmente i primi, come azienda meridionale, ad affacciarsi nei mercati più prossimi della Libia e del Medio Oriente. Oggi siamo in tutto il mondo con una presenza che ci distingue tecnologicamente ed eticamente. Siamo fornitori delle Nazioni Unite; attraverso la FAO i nostri gruppi elettrogeni sono parte degli aiuti umanitari nelle zone di crisi; forniamo direttamente la Croce Rossa e così i nostri generatori, attraverso loro, arrivano in tutte le missioni del mondo”*.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

COELMO può essere considerata una delle buone imprese di cui scriviamo in questo libro anche per il valore sociale che genera attraverso la promozione della parità di genere. L'azienda ha infatti intrapreso un percorso che va ben oltre le semplici politiche di *compliance*, puntando a trasformare la parità di genere in un elemento fondamentale della sua strategia. Attraverso un'analisi approfondita delle proprie politiche di assunzione, promozione e supporto alle lavoratrici, COELMO ha avviato una serie di interventi per migliorare la rappresentanza femminile e per abbattere le barriere culturali e organizzative che possono ostacolare il progresso delle donne nelle posizioni di responsabilità. Le iniziative di COELMO non si limitano tuttavia al miglioramento delle condizioni lavorative, ma si estendono anche alla promozione della parità di genere in tutta la filiera produttiva, con un focus sull'inclusione nelle carriere tecniche e ingegneristiche.

Tuttavia, una sostenibilità sociale che sia reale non può non passare da un'attenzione profonda verso i propri lavoratori. Per questo motivo COELMO garantisce il diritto di potersi esprimere e di poter condividere esigenze, strategie, problematiche a tutti i propri dipendenti, che sono sempre stati incoraggiati a manifestare il proprio pensiero, aderire ad associazioni e svolgere attività sindacali.

Proprio con le organizzazioni dei lavoratori l'azienda mantiene un dialogo costante e positivo. Frutto degli accordi con questi ultimi sono gli orari di lavoro,

inclusi gli orari flessibili e gli straordinari, così come il godimento delle ferie e la fruizione di permessi. A questo si aggiunge, sempre dopo ampia condivisione, la scelta di implementare un sistema di remunerazione differenziato per i diversi inquadramenti aziendali che, oltre alla componente retributiva, includa anche incentivi economici legati sia a obiettivi individuali, sia aziendali.

Nel 2021, COELMO si è voluta dotare di uno strumento avanzato di analisi e verifica del proprio clima organizzativo: il Best Work Life®, ideato da Next Economia. Tale strumento ha permesso all'azienda di rilevare i bisogni dei lavoratori rispetto all'ambiente di lavoro, al grado di partecipazione e agli strumenti adottati per il loro incremento. Dalle analisi svolte l'impresa si è attestata su un valore di 7,1 su 10, con punteggi molto alti in tutti i domini del BES (Benessere Equo e Sostenibile) dei lavoratori e delle lavoratrici, registrando in 15 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) un impegno superiore al 90%. Un grande impegno verso l'interno non può però bastare ed è per questo che COELMO ha implementato azioni per la lotta contro il lavoro sommerso e forzato di adulti e bambini. Un impegno che diventa centrale nella propria catena di fornitura, per cui l'azienda ha istituito una procedura all'interno del proprio sistema integrato di controllo qualità per l'identificazione, la denuncia ed il piano di recupero del minore sfruttato.

Il benessere dei lavoratori e delle comunità a cui gli stessi appartengono, dall'azienda alla famiglia al territorio, passa anche dalle iniziative di miglioramento del work-life balance. L'attenzione verso le persone e il loro benessere lavorativo multidimensionale si concretizza anche nella realizzazione di spazi aziendali funzionali e piacevoli, attraverso specifiche iniziative di riqualificazione e decorazione.

4. Pratiche manageriali

Il cuore dell'approccio di COELMO alla parità di genere è racchiuso in alcune pratiche manageriali che si basano su un impegno continuo a garantire opportunità di crescita per tutti i dipendenti, favorendo in particolare l'emancipazione femminile in un contesto aziendale che promuove l'uguaglianza. Analizzando le pratiche adottate da COELMO emergono alcuni punti chiave che rappresentano esempi da seguire per altre realtà imprenditoriali. COELMO ha infatti adottato strategie politiche ed azioni in tema di valorizzazione delle risorse in ottica di genere perché diventino cultura ed obiettivi di sistema, affinché l'azienda sia luogo di eccellenza in cui lavorare.

La Vicepresidente, Stefania Brancaccio, fornisce elementi di analisi che spiegano la logica e la genesi di un approccio aziendale che mira a generare il cambiamento piuttosto che subirlo: *“Il mondo e gli accadimenti degli ultimi anni, dal Covid ai conflitti, ci hanno fatto capire che un piano industriale per la sostenibilità, null’altro è per un’azienda se non la capacità, nella sua governance, di programmare e costruire il proprio sviluppo futuro, affrontando imprevisti per conoscere i quali non vi sono sfere magiche. La sostenibilità per un’azienda, infatti, non è solo ecologica, ma è data dalla capacità di operare e programmare nel tempo senza fermarsi. Abbiamo visto con quali conseguenze è naufragato il sogno della globalizzazione, che non concedeva tempo al futuro. Un’idea, questa, che non appartiene a nessun vero imprenditore, il quale non pensa mai di poter realizzare all’istante un progetto, ma lo prepara, costruendo il futuro”*.

L’impegno di COELMO si esprime in una *governance* che si concretizza nel rispetto di rigorosi standard di trasparenza, legalità e ascolto dei propri stakeholder ed in forti investimenti in innovazione di prodotto e di processo. Al fine di interconnettere processi, attori e flussi di dati, l’azienda ha puntato ad un sistema di gestione destinato ad integrare i processi produttivi per governare la variabilità.

4.1. Politiche di assunzione e formazione

In merito al suo orientamento sociale, una delle principali pratiche manageriali di COELMO riguarda le politiche di assunzione e formazione. L’azienda ha infatti implementato una politica di *recruitment* inclusiva, che prevede l’eliminazione di qualsiasi barriera di accesso al posto di lavoro, in particolare per le donne. Particolare attenzione è stata dedicata alle posizioni tecniche e ingegneristiche, settori in cui storicamente le donne sono meno presenti. In questo ambito COELMO ha sviluppato partnership con università e scuole tecniche per creare programmi di formazione e tirocinio specifici, che incoraggiano le giovani donne ad intraprendere carriere in ambiti STEM. Il programma di *mentorship* interna, che vede coinvolte figure professionali femminili in ruoli di leadership, ha proprio l’obiettivo di guidare e sostenere la crescita professionale delle donne, favorendo la loro inclusione nelle posizioni di responsabilità.

La formazione si colloca nell’ambito di una strategia aziendale che coniuga la ricerca e pratica dell’eccellenza di prodotto e di processo con un forte e concreto impegno per la sostenibilità ambientale, sociale e strategica tramite l’innovazione.

La formazione del personale è parte di un retaggio su cui si è costruita la lunga e solida storia di successi di questa azienda.

“La nostra progettualità è sempre stata basata sulla formazione per la crescita del personale. L'attenzione alla tecnologia e ai nuovi prodotti è fondamentale”. La vicepresidente Brancaccio evidenzia così la finalizzazione ed il supporto della formazione ai progetti e alla strategia aziendale, che si completa con un approccio attento a raccogliere attraverso i tavoli di consultazione le esigenze che sono espresse dal basso, come sottolinea la responsabile delle risorse umane, Federica Marzullo: “La formazione è essenziale per la crescita dei nostri collaboratori. Negli ultimi anni è stata implementata in maniera importante perché contribuisce al loro percorso professionale. Oltre al vantaggio strettamente legato all'attività che svolgono all'interno dell'azienda, la formazione risponde ad una domanda che viene dai nostri collaboratori”.

La natura del metodo di analisi dei fabbisogni formativi e dell'intero processo formativo è di tipo dialogico e prevede l'interazione e il confronto con i lavoratori. In itinere il processo è governato dalle capacità dei formatori, ma il carattere laboratoriale delle attività ha confermato un approccio che richiede la proattività dei lavoratori destinatari della formazione aziendale. Questo si concretizza attraverso un programma di formazione che non mira unicamente al rispetto degli obblighi contrattuali, ma risponde alla necessità di valorizzare i talenti, promuovere la collaborazione e sviluppare capacità relazionali. I risultati ottenuti sono significativi: un numero di ore di formazione notevolmente superiore alle 24 per ogni triennio che sono previste dal Contratto Nazionale dei Metalmeccanici, un basso tasso di turnover, numerosi avanzamenti interni, nessun licenziamento durante periodi di crisi economica e l'assunzione di nuove risorse, accompagnati da un basso livello di assenteismo.

4.2. Iniziative per la conciliazione vita-lavoro

COELMO riconosce che l'uguaglianza di genere è inseparabile dalla possibilità di bilanciare vita privata e carriera professionale. Per questo motivo ha implementato una serie di politiche a supporto della famiglia, tra cui lavoro flessibile, agevolazioni per maternità e paternità, e sostegno a programmi educativi e di assistenza per i figli dei dipendenti. L'azienda garantisce la parità salariale, assicurando che donne e uomini ricevano lo stesso trattamento economico per pari mansioni, indipendentemente dal genere. Per promuovere un ambiente inclusivo

e rispettoso, sono state organizzate sessioni di sensibilizzazione sulle discriminazioni di genere, rafforzando una cultura basata sul rispetto reciproco e l'inclusività. L'impresa si identifica come una grande famiglia, dove il lavoro comune favorisce serenità, crescita personale e collettiva. Valori come stima, rispetto, passione, fedeltà e lealtà sono coltivati sia nella sfera professionale che in quella personale, riflettendo un modello aziendale che integra il bene comune nelle fondamenta e nelle pratiche quotidiane.

Attenta al benessere nei luoghi di lavoro, COELMO ha partecipato a "WE.CA.RE." (Welfare Cantiere da REalizzare), un'iniziativa di welfare aziendale promossa da PROODOS cooperativa sociale, in collaborazione con ASIA Napoli SpA ed altre aziende. L'obiettivo del progetto è quello di migliorare il benessere psico-fisico dei lavoratori e delle loro famiglie, curare gli ambienti di lavoro attraverso la creazione di spazi di ascolto in cui le persone si sentano accolte e possano trovare risposte ai propri bisogni di conciliazione tra vita privata e professionale, e coinvolgere direttamente i dipendenti nella progettazione degli interventi, favorendo un'alleanza tra lavoratori e responsabili dello sviluppo aziendale attraverso la definizione condivisa del piano di welfare.

4.3. Il valore delle proprie radici e l'impegno per il territorio

Progettare un'idea di sviluppo per il Mezzogiorno non può prescindere dalla consapevolezza che, negli ultimi decenni, gli sforzi si sono concentrati prevalentemente sulla crescita economica e sulla riduzione del divario con il Nord, considerato l'unico parametro per affrontare la cosiddetta "questione meridionale". Questa impostazione ha probabilmente generato una serie di effetti controproducenti. Per esempio, l'obiettivo, forse eccessivamente ambizioso, ha favorito processi di deresponsabilizzazione, mentre lo sviluppo auspicato si è rivelato scollegato dalle specificità locali, seguendo una logica puramente quantitativa. La discussione si è ridotta alla misurazione delle risorse trasferite, ignorando le potenzialità intrinseche del territorio e trascurando la progettazione strategica. Di conseguenza, si è consolidata una cultura in cui ottenere finanziamenti è diventato un fine in sé, promuovendo reti verticali e relazioni dirette con i centri decisionali, a discapito di una vera collaborazione orizzontale tra i diversi attori locali.

In questo contesto COELMO rappresenta un esempio virtuoso. L'azienda ha infatti scelto di mantenere le proprie radici nel Mezzogiorno, affrontando le

difficoltà economiche e sociali tipiche della regione. La decisione di rimanere ad Acerra è stata accompagnata da investimenti significativi nell'economia locale, attraverso la creazione di posti di lavoro qualificati e iniziative di sostegno alla comunità. COELMO si impegna attivamente in collaborazioni con scuole e università del territorio, promuovendo opportunità di crescita per i giovani, con particolare attenzione all'inclusione femminile.

Inoltre, COELMO ha aderito al Conto Formazione istituito con la legge 388/2000, che stabilisce il versamento dello 0,3% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo INPS, quale "assicurazione contro la disoccupazione involontaria". Si tratta di un conto individuale a disposizione delle imprese aderenti a Fondimpresa, che consente loro di gestire le risorse finanziarie – versate e accantonate – per la formazione dei propri lavoratori direttamente online, in modo autonomo e immediato. Questo modello dimostra che è possibile essere competitivi a livello globale senza tuttavia rinunciare ad una forte identità territoriale, contribuendo concretamente allo sviluppo sostenibile delle aree più svantaggiate. Puntare sull'inclusività e sul rafforzamento delle politiche di genere rappresenta, per COELMO, un investimento strategico e credibile per garantire uno sviluppo duraturo del territorio.

5. Le sfide della buona impresa

Nel complesso, COELMO dimostra un forte orientamento imprenditoriale al bene comune, come chiaramente espresso nella sua missione aziendale: *“Creare un'azienda che sviluppi le aspirazioni personali ed il benessere dei suoi lavoratori, attraverso l'impegno costante e quotidiano”*. Tuttavia, perseguire un modello di impresa responsabile comporta sfide significative. La più impegnativa è quella di mantenere l'equilibrio tra redditività e benessere in un contesto economico volatile e competitivo. Garantire investimenti continui in formazione e crescita dei dipendenti, anche durante periodi di crisi o sotto la pressione di margini ristretti, richiede una gestione strategica lungimirante, che COELMO ha affrontato continuando ad innovare le politiche di conciliazione e creando spazi di ascolto e dialogo nei luoghi di lavoro.

Un'altra sfida consiste nel promuovere e preservare un ambiente lavorativo armonioso, dove le dinamiche relazionali siano gestite con attenzione e si favorisca una cultura inclusiva e collaborativa. COELMO affronta questo tema organizzando regolari sessioni di sensibilizzazione sulle pari opportunità e la non

discriminazione, sostenendo pratiche di leadership partecipativa e valorizzando il contributo di ciascun dipendente.

Inoltre, comunicare efficacemente i propri valori e risultati ai diversi stakeholder rappresenta una sfida cruciale. COELMO risponde a questa necessità attraverso il suo rapporto annuale, che dedica particolare attenzione ai risultati legati al benessere dei dipendenti e all'impatto sociale delle sue politiche. Rafforzare il dialogo con partner e clienti che condividono gli stessi principi aiuta l'azienda a consolidare la sua reputazione e ad attrarre collaborazioni basate sulla sostenibilità e la responsabilità.

Infine, COELMO deve continuamente bilanciare innovazione, sostenibilità e crescita economica. In risposta a questa sfida, l'azienda ha investito in tecnologie a basso impatto ambientale e in sistemi di gestione energetica avanzati, mantenendo l'obiettivo di un futuro sostenibile senza compromettere la competitività. Questi esempi illustrano come COELMO affronti le sfide che caratterizzano le *buone imprese* integrando il bene comune in ogni aspetto della sua operatività e delle sue scelte strategiche.

La generatività di Finsea: un ecosistema generativo per la sostenibilità e l'economia circolare

Jacopo Cricchio

1. Introduzione

Finsea è un ecosistema imprenditoriale che integra innovazione, sostenibilità e radicamento territoriale. Nato dall'esperienza pluridecennale di Serveco, storica azienda operante nel campo dei servizi per l'ambiente fondata in Puglia nel 1987, oggi Finsea si configura come una piattaforma di coordinamento e generazione imprenditoriale.

Il Gruppo, infatti, promuove e connette 18 società attive in quattro aree strategiche: ecologia e recupero, terra e biodiversità, energie e tecnologia e servizi di consulenza per la sostenibilità. Nato nel Sud Italia, il Gruppo ha progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione a livello nazionale, con sedi operative e collaborazioni distribuite in diverse regioni. Ogni impresa del gruppo è caratterizzata da una forte vocazione territoriale e da una specializzazione verticale, operando lungo filiere che spaziano dal recupero dei materiali alla produzione di fertilizzanti biologici, dall'illuminazione urbana sostenibile alla robotica agricola, fino ai servizi ambientali, ingegneristici e sanitari.

Ciò che rende Finsea rilevante ai fini dell'inserimento tra le "buone imprese" protagoniste del presente volume è l'adozione di un modello imprenditoriale generativo, che pone al centro l'etica, la cooperazione e la sostenibilità sistemica. Finsea non svolge un semplice coordinamento dell'operato delle sue partecipate, ma attiva veri e propri processi di creazione di nuove imprese, nonché di trasferimento tecnologico e condivisione di strumenti operativi, in una logica di eco-innovazione condivisa. Ogni azienda è supportata nello sviluppo di soluzioni che tengano insieme competitività, impatto positivo e coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030. Con oltre 100 milioni di euro di fatturato consolidato e circa

400 collaboratori, Finsea è oggi un punto di riferimento nazionale nell'economia circolare e nella transizione ecologica.

2. Storia dell'azienda

La storia di Finsea affonda le sue radici a Martina Franca, in provincia di Taranto, dove, nel 1987, Pierino Chirulli e Carmelo Marangi fondano Serveco, animati da una forte sensibilità ambientale maturata nell'ambito delle loro esperienze giovanili nel WWF. I loro inizi non sono stati facili. All'epoca il settore della raccolta differenziata era ancora agli albori e non tutti ne riconoscevano l'importanza sociale ed economica. In particolare, Pierino e Carmelo muovono i primi passi nel retrobottega dell'allora negozio di famiglia di Pierino, concentrandosi sull'incenerimento di rifiuti ospedalieri e offrendo servizi di installazione e manutenzione di apparecchi specializzati presso ospedali della Puglia e della Basilicata.

Da lì a poco ottengono il primo incarico per la raccolta differenziata di pile, farmaci scaduti e vetro ad Alberobello. Successivamente, negli anni '90, Serveco diversifica i propri servizi: dalla gestione dei rifiuti urbani in piccoli comuni, passa alla microraccolta di rifiuti industriali e artigianali, fino ad occuparsi anche della raccolta di RSU nei comuni più grandi. Cruciale fu in tale fase la collaborazione con la Fimco (ex Fiusis), che prima affidò a Serveco la raccolta differenziata in alcuni territori e poi rilevò l'intero ramo aziendale, in un clima di reciproca fiducia. Serveco è stata tra le prime realtà a introdurre il servizio di raccolta porta a porta nel Sud Italia.

Il passaggio ad attività nell'ambito dell'igiene urbana segna una svolta strategica e porta l'azienda a stabilirsi nei nuovi uffici di Montemesola, sede tuttora centrale. A partire dal 1995, Serveco avvia anche attività di bonifica di siti contaminati da amianto e di riqualificazione ambientale di aree industriali dismesse. Dal primo grande cantiere di Bufaloria nel 1995 a Martina Franca, fino agli interventi nel Mar Piccolo a partire dal 2017 e nell'area industriale di Taranto, l'azienda ha gestito oltre 200 bonifiche all'anno.

Parallelamente, ha preso forma una visione imprenditoriale più ampia, fondata sulla creazione di nuove realtà aziendali capaci di operare in modo sinergico. Nel 1999 nasce Finsea, inizialmente come holding per razionalizzare le partecipazioni societarie, ma destinata a trasformarsi rapidamente in un vero e proprio ecosistema imprenditoriale. Serveco continua quindi ad operare nel settore indu-

striale e ambientale, ma lascia spazio ad un modello organizzativo incentrato sulla generatività, sull'innovazione e sulla condivisione.

Proprio grazie a questo approccio implementato dal Gruppo, tra gli anni 2000 e 2010, nascono numerose imprese che contribuiscono a delineare le quattro aree strategiche attuali di Finsea. Tra queste: Niteko, che progetta soluzioni di illuminazione urbana e industriale in plastica riciclata; Fertileva, produttrice di fertilizzanti organici per l'agricoltura biologica; Orto Gourmet, specializzata in microgreen e fiori eduli; Siderplus, che offre ingegneria per impianti industriali; Tecsam, attiva nella medicina del lavoro e nella sicurezza; e Nasse Animation Studio, la prima società benefit italiana di animazione sostenibile. È piuttosto evidente come tutte queste imprese abbiano avviato attività pienamente coerenti con gli obiettivi e l'orientamento sociale del Gruppo.

Successivamente, a partire dagli anni 2010, il Gruppo avvia una fase di progressiva estensione delle proprie attività, caratterizzata dall'integrazione di nuove competenze. Il 2014 segna ad esempio la nascita di Terre di Altamura, società dedicata alla valorizzazione delle filiere agricole locali attraverso la produzione e la trasformazione di legumi di origine esclusivamente nazionale, con un modello orientato alla tracciabilità e al rafforzamento delle economie territoriali. Nel 2021 prende invece avvio Agricobots, che introduce nel perimetro del Gruppo competenze avanzate nel campo della robotica autonoma applicata all'agricoltura, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni tecnologiche in grado di migliorare l'efficienza operativa e la sostenibilità delle pratiche agronomiche.

L'ammissione di Finsea al programma ELITE di Borsa Italiana ed Euronext nel 2016 ha rappresentato il riconoscimento istituzionale del percorso compiuto fino ad allora, consolidando la sua azione all'interno di una più ampia comunità europea di imprese orientate alla crescita. Oggi Finsea coordina 18 imprese, sostenendo processi di transizione ecologica attraverso un modello imprenditoriale sistemico, radicato nei territori, aperto all'innovazione e guidato da un'etica della cooperazione.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Finsea adotta un modello organizzativo e gestionale fortemente orientato alla creazione di valore sociale che si articola in tre dimensioni tra loro connesse: (i) la gestione affidabile di servizi essenziali in contesti istituzionalmente fragili; (ii) la produzione di benefici ambientali misurabili; (iii) la capacità di generare sensibilità ambientale e nuove opportunità economiche e occupazionali radicate nei luoghi.

L'impegno verso la comunità nasce fin dagli inizi delle attività di Serveco, che negli anni '90 avviò campagne educative nelle scuole in collaborazione con il WWF. In quel periodo fu realizzato anche un fumetto dal titolo "L'immondizia non è liquirizia e va buttata con furbizia", ideato con il disegnatore Piero Angelini. Anche prendendo spunto da quella collaborazione è poi nato il Calendario Serveco, un prodotto interamente pensato e realizzato all'interno del Gruppo che unisce disegno e poesia e che ogni anno, grazie al suo design, può essere trasformato in un libro da conservare e sfogliare a piacimento. Presentato in eventi e mostre, nel 2023, su invito della Regione Puglia, è stato proposto anche al Salone del Libro di Torino. Il Calendario costituisce un dispositivo culturale con una funzione educativa precisa: traduce contenuti complessi della gestione dei rifiuti e della sostenibilità in narrazioni visive e brevi testi poetici che facilitano l'apprendimento tra bambini, famiglie e cittadini. Più precisamente, dimostra che i rifiuti non sono altro che un errore di progettazione, perché basta definire in fase di design che non si vogliono produrre rifiuti e questo è possibile, anche con un oggetto che ha una scadenza programmata, come lo è appunto il calendario.

La sua diffusione continuativa, unita agli interventi nelle scuole, ha contribuito nel tempo a normalizzare pratiche inizialmente percepite come estranee, sostenendo il radicamento della raccolta differenziata in molti comuni pugliesi.

"Non è solo un calendario. È un modo per raccontare la sostenibilità con poesia e creatività, qualcosa che resta", spiega Pierino Chirulli, co-fondatore e amministratore unico di Serveco e co-amministratore di Finsea.

L'esperienza culturale e formativa del Gruppo si è evoluta anche con la nascita di Nasse Animation Studio. Fondata nel 2020 con il supporto di Finsea, Nasse ha ideato e prodotto *Nicopò*, una serie animata in stop-motion realizzata interamente con materiali riciclati e ambientata nel mare di Taranto, con l'obiettivo di portare i temi dell'ecologia nell'animazione per l'infanzia.

Accanto alla dimensione culturale, il valore sociale di Finsea si manifesta anche nella gestione quotidiana di servizi ambientali essenziali, spesso caratterizzati da fragilità istituzionale. Nel campo della raccolta differenziata, Serveco è stata fra le prime imprese del Mezzogiorno a sperimentare il porta a porta "intelligente", introducendo sistemi di tracciabilità dei conferimenti e meccanismi di tariffazione premiale. La combinazione di innovazione tecnologica e incentivi ha contribuito a trasformare radicalmente le performance dei comuni serviti: in casi come Crispiano e Faggiano, le percentuali di raccolta differenziata sono passate

da valori marginali nei primi anni 2000 a livelli superiori al 70–75% tra il 2020 e il 2021, ottenendo anche il riconoscimento di Legambiente, arrivato per il contributo che Serveco ha dato nella istituzione della raccolta differenziata in Puglia e non per le percentuali raggiunte negli ultimi anni. In parallelo, l'azienda ha svolto un ruolo di presidio in situazioni di emergenza, come nel caso dell'alluvione di Palagianò del 2003, in cui le squadre di Serveco hanno operato generosamente per il ripristino delle condizioni igieniche minime.

La generazione di valore sociale si estende poi alla costruzione di nuove filiere industriali circolari. Progeva, ad esempio, trasforma la frazione organica dei rifiuti in compost e fertilizzanti organici contribuendo alla fertilità dei suoli e alla decarbonizzazione, e al tempo stesso crea occupazione qualificata in un impianto strategico per la regione. Irigom recupera ogni anno decine di migliaia di tonnellate di pneumatici fuori uso, producendone granuli per l'uso in asfalti fonoassorbenti e combustibili alternativi per cementifici, riducendo il ricorso a discarica e combustibili fossili. Recsel seleziona e avvia il riciclo di circa il 94% dei rifiuti multimateriali in ingresso, mentre Plastec e Raecupera coordinano rispettivamente il flusso di plastiche e di RAEE verso impianti di riciclo specializzati. Niteko sviluppa apparecchi di illuminazione a LED in cui un singolo corpo illuminante incorpora fino a 2,5 kg di plastica riciclata da tappi, contribuendo a ridurre consumi energetici e a valorizzare flussi di rifiuti plastici. In ambito agricolo e industriale, Agricobots e Koboteq sperimentano robotica autonoma capace, da un lato, di diminuire fino al 30% il consumo di carburante e aumentare del 40% la produttività in campo e, dall'altro, di ridurre l'esposizione degli operatori a mansioni più rischiose e usuranti.

In questa prospettiva, l'adozione di strumenti come l'analisi del ciclo di vita (LCA) a livello di gruppo assume un significato sociale: l'analisi del 2023 mostra come il credito ambientale complessivo del gruppo superi l'impatto generato, indicando un contributo netto alla riduzione delle pressioni ambientali sul territorio.

Infine, il valore sociale si esprime anche nelle condizioni di lavoro e nei meccanismi di governance. Serveco, ad esempio, presenta iniziative come la biblioteca aziendale, i percorsi di onboarding dedicati, le attività culturali e sportive offerte ai dipendenti, contribuendo a costruire un ambiente organizzativo coeso e orientato alla crescita professionale.

“Questa azienda mi ha permesso di fare il lavoro che mi piaceva e non è così scontato. Mi sono sempre sentito rispettato e questo rispetto l'ho sempre ricambiato”, racconta Martino Pizzigallo, per 24 anni in Serveco, ora in pensione.

Nel complesso, la creazione di valore sociale da parte di Finsea emerge dall'interazione tra cultura della sostenibilità, affidabilità operativa, innovazione tecnica, generatività imprenditoriale e qualità delle relazioni lavorative. È questa combinazione che permette al gruppo di operare non solo come fornitore di servizi, ma come attore sociale che contribuisce a rafforzare capacità, istituzioni e prospettive di sviluppo nei territori in cui è radicato.

4. Pratiche manageriali

4.1. Generare nuove imprese: la pratica della generatività

La generatività rappresenta la cifra più distintiva del modello manageriale di Finsea: intesa come la capacità non solo di far crescere un'impresa, ma di farne nascere altre quando emergono persone, idee e condizioni favorevoli. Il Gruppo si è sviluppato più come un giardino che come una macchina: i fondatori hanno infatti coltivato talenti, riconosciuto intuizioni, messo a disposizione strumenti, senza pretendere il controllo totalizzante che spesso caratterizza le holding tradizionali.

Il principio operativo è semplice, ma profondamente strutturato e condiviso: quando emerge una buona idea, Finsea crea le condizioni affinché possa essere testata e maturare; quando un'idea funziona, può diventare un'impresa autonoma; quando un'impresa cresce, contribuisce a sua volta a generare nuove opportunità. La generatività è quindi un meccanismo organizzativo ricorsivo: ciò che viene creato diventa a sua volta fonte di ulteriori creazioni. Come spiegano i fondatori Chirulli e Marangi: *“Abbiamo sempre cercato di acquisire quelle competenze che ci avrebbero dato un vantaggio strategico e spesso quelle stesse competenze sono diventate esperienze di impresa. [...] Crediamo nelle buone idee ma soprattutto nelle persone, e diamo loro gli strumenti per realizzare i progetti”*.

Il caso di Progeva è emblematico non solo per la sua riuscita, ma per il modo in cui esemplifica questa logica: un incontro quasi casuale – la visita di una docente con una classe a un impianto – diventa l'occasione per riconoscere un potenziale imprenditoriale. Serveco mette a disposizione competenze tecniche, supporto amministrativo e relazioni di filiera; la nuova iniziativa prende forma in un contesto protetto ma non assistito; e, una volta consolidata, Progeva diventa a sua volta generatrice di nuove attività, come Orto Gourmet e Terre di Altamura, che

valorizzano il compost prodotto da Progeva trasformandolo all'interno di filiere agricole ad alto valore aggiunto.

Questo modello è reso possibile da una governance orientata alla sostenibilità strategica. L'introduzione di un Comitato di Sostenibilità, la definizione di linee guida ESG e la centralità attribuita alla mission etica concorrono a creare un sistema decisionale che premia la sperimentazione responsabile. Finsea funziona come nodo centrale di coordinamento, in grado di indirizzare risorse verso idee promettenti pur mantenendo una struttura organizzativa decentrata. Il gruppo ha sviluppato inoltre un'infrastruttura condivisa – server, software gestionali, procedure tecniche – che permette alle nuove imprese di partire con un livello di professionalizzazione e tracciabilità altrimenti inaccessibile a delle start-up, riducendo così drasticamente i costi di avviamento e, di conseguenza, tutta una serie di rischi operativi.

Questa architettura facilita non solo l'efficienza amministrativa, ma anche la trasparenza, la tracciabilità, e una cultura diffusa del controllo di gestione. Inoltre, Finsea favorisce lo scambio continuo di competenze tra imprese attraverso momenti formali (corsi, formazione, supporto tecnico) e canali informali (prossimità fisica, relazioni di fiducia, mentoring interno).

Questa logica generativa non riguarda soltanto la nascita di nuove filiere industriali basate sulla materia, ma si estende anche alla dimensione tecnologica. Molte imprese oggi presenti nel gruppo sono infatti nate da intuizioni tecniche o digitali emerse “dal basso”, successivamente accompagnate, strutturate e trasformate in iniziative imprenditoriali autonome. In questi casi, l'innovazione tecnologica non rappresenta un obiettivo di per sé, ma il risultato di un processo organizzativo che valorizza competenze emergenti, sperimentazione e capacità di esplorazione.

La generatività di Finsea è quindi una pratica manageriale precisa, basata su tre elementi: una disponibilità strutturale all'ascolto e al riconoscimento delle idee; un modello di incubazione che combina libertà progettuale e supporto tecnico-amministrativo; e un'infrastruttura condivisa che riduce le barriere economiche e organizzative alla creazione di impresa. Questo insieme di pratiche permette al gruppo di trasformare competenze interne e problemi tecnici in nuove soluzioni imprenditoriali e, al tempo stesso, di rendere replicabile il modello in contesti analoghi. Le imprese di Finsea non convivono semplicemente sotto una stessa proprietà: fanno parte di un ecosistema che apprende, si rinnova e genera continuamente nuove possibilità, in un equilibrio tra identità comune e pluralità di percorsi.

4.2. Dalla bonifica al riciclo: la materia come risorsa

Finsea ha trasformato il suo *know-how* tecnico in una pratica industriale replicabile fondata su tre principi: considerare la materia come risorsa, standardizzare processi complessi in contesti ad alta incertezza e integrare le diverse fasi del ciclo di vita dei materiali in un'unica logica di sistema.

Attraverso un coordinamento multi-attore, con processi di decision-making in condizioni di incertezza e tracciabilità estremamente rigorosi, il gruppo integra impianti, processi di trattamento e trasformazione con l'obiettivo di massimizzare la rigenerazione della materia. Recsel, per esempio, tratta circa 60.000 tonnellate annue di rifiuti selezionati e ha sviluppato un processo capace di minimizzare gli scarti in discarica. Come racconta Pierino Chirulli: *“Prima lo scarto non recuperabile era circa il 10% e finiva tutto in discarica. Oggi, quel 10% viene nuovamente lavorato: ne recuperiamo un altro 10% come materia, un 80% come energia nei cementifici e solo l'1% finisce effettivamente in discarica”*.

Questi processi sono scalati su tutto l'ecosistema Finsea: Irigom lavora sul trattamento degli pneumatici fuori uso e gestisce anche un secondo impianto dove produce CSS da scarti di selezione, Plastec gestisce la selezione e il lavaggio della plastica, Raecupera valorizza i RAEE, mentre Smoco supporta la logistica dei combustibili alternativi e delle spedizioni transfrontaliere. Serveco continua a operare su bonifiche e rifiuti speciali, mantenendo un presidio metodologico che assicura coerenza tecnica lungo tutta la filiera.

Ciò che accomuna tutte queste iniziative non sono tanto i processi tecnici, ma la pratica manageriale che le rende possibili: una gestione industriale fondata su tracciabilità rigorosa, standardizzazione dei protocolli operativi, integrazione delle competenze lungo l'intera filiera e adozione di certificazioni e strumenti di misurazione come LCA e ISO. L'orchestrazione di Finsea garantisce tracciabilità, standardizzazione dei protocolli operativi e integrazione delle competenze, trasformando problemi ambientali in risorse economiche e industriali.

4.3. La gestione del personale e la formalizzazione istituzionale

Un altro aspetto che merita notevole attenzione è rappresentato dal fatto che Finsea adotta pratiche manageriali orientate alla costruzione di un ambiente or-

ganizzativo affidabile, sicuro e coeso, combinando la cura organizzativa e lo sviluppo umano con la formalizzazione etica e istituzionale.

L'attenzione alle persone si manifesta innanzitutto negli investimenti continuativi in formazione tecnica e sicurezza. Serveco eroga ogni anno migliaia di ore formative, con un'attenzione specifica agli operatori che lavorano nei cantieri o nella gestione dei rifiuti. Inoltre, a partire dal 2022, l'azienda ha raggiunto l'obiettivo "zero infortuni" grazie a programmi di addestramento ricorrenti, al miglioramento delle dotazioni e al rafforzamento delle competenze operative. Rilevante, da questo punto di vista, anche l'esperienza di Tecsam, altra azienda che fa riferimento al gruppo. Parallelamente, vengono promosse iniziative di welfare culturale e relazionale (già citate nella sezione 3) che contribuiscono a costruire un clima organizzativo coeso e partecipato.

Questa cura organizzativa si accompagna a una forte infrastrutturazione etica e istituzionale. A questo proposito, Finsea ha adottato un Codice Etico che definisce principi stringenti di integrità, trasparenza e anticorruzione, affiancato da un sistema articolato di certificazioni (ISO 9001, 14001, 45001, SA8000, parità di genere) e dall'iscrizione alle *white list* prefettizie. Questi strumenti non solo garantiscono conformità normativa, ma producono fiducia istituzionale, particolarmente rilevante in settori caratterizzati da forte esposizione reputazionale.

5. Le sfide della buona impresa

Ovviamente, diventare una "buona impresa" non è un processo che ad un certo punto arriva ad un traguardo. Come se una volta raggiunto quel punto, quello stato, quella certa impresa è "buona" per sempre. Piuttosto, le "sfide della buona impresa" rappresentano una sorta di processo, di percorso, che di fatto non finisce mai. Si tratta infatti di governare nel tempo un insieme di progetti, desideri, aspirazioni e tensioni connesse dal voler interpretare processi di crescita inclusiva, equa e sostenibile alla luce dell'inevitabile complessità organizzativa e dell'evoluzione dell'ambiente istituzionale ed economico esterno. Nel caso di Finsea, queste sfide emergono in modo particolarmente evidente perché il gruppo combina tre dimensioni normalmente difficili da mantenere in equilibrio: qualità industriale, qualità sociale e qualità istituzionale. La capacità di farle coesistere è uno dei tratti distintivi del modello adottato dal Gruppo, ma anche una sua fonte continua di esperienza e apprendimento, senza sottrarsi ad una certa dose di assunzione di rischio e senza evitare del tutto situazioni di vulnerabilità.

Una prima sfida riguarda la coesione interna. Del gruppo fanno parte imprese con storie, tecnologie e maturità organizzative molto diverse. La logica generativa che ha favorito la nascita di molte società – basata su fiducia, autonomia e crescita dal basso – richiede forse, nella fase attuale, meccanismi più strutturati di allineamento strategico. Ma mantenere un equilibrio tra libertà imprenditoriale e visione comune non è facile né banale: occorre infatti costruire e aggiornare processi decisionali e strumenti di governance capaci di sostenere l'unità senza soffocare la creatività.

Una seconda sfida riguarda la coerenza strategica nel tempo. L'espansione del gruppo in ambiti diversi solleva il rischio di dispersione o di un non pieno allineamento delle priorità. Tuttavia, le evidenze raccolte mostrano come il *purpose* originario – una visione etica del lavoro, l'attenzione al territorio e l'impegno per la sostenibilità – funzioni molto bene come principio aggregante. La presenza di decisioni guidate da valori piuttosto che da opportunità contingenti contribuisce a creare continuità nel percorso del gruppo, evitando derive opportunistiche. Anche per queste imprese si può infatti affermare che “creano valore dal quale viene generato fatturato e non che generano fatturato per creare valore”. Tuttavia ragionare su come il *purpose* possa continuare a orientare scelte strategiche complesse nelle attuali fasi di estrema complessità economica, sociale e geopolitica richiede un impegno continuo e l'interazione anche con il mondo delle associazioni, delle università ecc.

Una terza sfida riguarda la gestione delle infrastrutture condivise. La diffusione di sistemi digitali centralizzati, server comuni e piattaforme gestionali integrate costituisce indubbiamente un vantaggio competitivo importante, ma richiede investimenti costanti in aggiornamento, cybersecurity, formazione e standardizzazione. La logica che sostiene questa architettura funziona se tutte le imprese contribuiscono in modo proporzionato e se il Gruppo riesce a mantenere una cultura dell'interdipendenza: un equilibrio non scontato, che può essere compromesso dalla crescita o dall'ingresso di nuove società meno allineate ai valori di riferimento.

Sul piano esterno, Finsea opera in un contesto caratterizzato da elevata volatilità normativa. La gestione dei rifiuti, la transizione energetica, l'agricoltura di precisione e i sistemi di recupero di materia sono settori in continua evoluzione, nei quali modifiche regolatorie o nuovi incentivi possono alterare radicalmente il quadro competitivo. La sfida in questo caso consiste nel mantenere una capacità di adattamento rapido senza compromettere la coerenza delle scelte di lungo

periodo, evitando il rischio di “inseguire” la normativa a scapito della propria identità strategica.

Un altro tema centrale è quello del passaggio generazionale. Molte imprese del gruppo sono nate grazie a relazioni dirette con i fondatori, ma oggi si pone la necessità di costruire una governance capace di trasmettere visione e responsabilità alle nuove generazioni, mantenendo continuità e capacità decisionale. La sfida non è quindi solo di successione, ma di istituzionalizzazione del *purpose* originario.

Infine, vi è la sfida della credibilità. In un contesto in cui la retorica della sostenibilità rischia di sovrastare l'effettiva pratica quotidiana, le imprese orientate al bene comune devono evitare sia la sottocomunicazione (che le rende invisibili), sia la sovraesposizione (che può generare sospetti di *greenwashing*). Gli strumenti come la LCA, le certificazioni, i bilanci di sostenibilità e il rating di legalità diventano fondamentali per ancorare la narrazione a evidenze verificabili. Tuttavia, la credibilità non dipende solo da indicatori formali: richiede coerenza tra valori dichiarati e decisioni operative, trasparenza nei momenti di difficoltà e capacità di riconoscere i limiti. Il caso Finsea offre un contesto utile per studiare come le imprese *purpose-driven* possano mantenere fiducia e legittimazione senza incorrere in scivoloni reputazionali, soprattutto in settori sensibili come i servizi pubblici locali. Anche in questo caso, la collaborazione con iniziative associative – come Oikos a Taranto – può essere utile per rimanere in stretto contatto con i giovani e con le dinamiche evolutive della società e dei territori.

In sintesi, le sfide di Finsea sono quelle di un'impresa che ha scelto di coniugare crescita, trasparenza e innovazione in territori complessi. Governare queste tensioni non significa eliminare l'incertezza, ma costruire meccanismi organizzativi e culturali capaci di sostenere nel tempo la coerenza tra obiettivi, valori e pratiche: la condizione necessaria affinché la “buona impresa” continui a esserlo anche nel futuro.

Bibliografia e sitografia

Agricobots (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.agricobots.com/>

Dimensione3 (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.dimensione3.com/>

Fertileva (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.fertileva.it/>

Gruppo ELITE (2018) *Gruppo Finsea: L'innovazione al servizio dell'ambiente. Intervista a Pietro Vito Chirulli e Carmelo Marangi*. Data di accesso: 12 dicembre 2025, da <https://www.elite-network.com/it/news/finsea-group-innovative-solutions-to-environmental-challenges>

Gruppo Finsea. (2021). *Codice Etico del Gruppo Finsea*. Martina Franca: Gruppo Finsea.

Gruppo Finsea. (2022). *Bilancio di Sostenibilità 2022*. Martina Franca: Gruppo Finsea.

Gruppo Finsea. (2024). *LCA Finsea Report 2023*. Martina Franca: Gruppo Finsea.

Gruppo Finsea. (2025). *Schede aziendali delle società del gruppo*, reperite dal sito ufficiale del Gruppo Finsea.

Gruppo Finsea. (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.gruppofinsea.it/>

Intervista a Pietro Vito Chirulli (2025), realizzata dagli autori il 20 febbraio 2025.

Irigom (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.irigom.it/>

Koboteq (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.koboteq.com/>

Martucci, Massimiliano (2016). *Serveco: Uno più uno fa tre*. Edizioni Nuove Proposte.

Nasse (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.nasseanimationstudio.com/home>

Niteko (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.niteko.com/>

Orto Gourmet (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.ortogourmet.com/>

Plastec (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.plasteconline.it/>

Progeva (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.progeva.it/>

Raecupera (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.raecupera.it/>

Recsel (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.recsel.it/>

Serveco (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.serveco.eu/>

Serveco. (2023). *Bonifiche ambientali. Lavoriamo per rendere il mondo un posto migliore*. Martina Franca: Serveco Srl.

Siderplus (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.siderplus.it/>

Smoco (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.smoco.it/>

Tecsam (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.tecsam.com/>

Terre di Altamura (2025). *Sito istituzionale*. <https://www.terredialtamura.it/>

Produrre consapevolmente per la massima qualità: il caso di Edra

Alessandro Angeletti

1. Introduzione

Edra produce principalmente divani e poltrone di alto valore, con un'attenzione fondamentale al comfort, alle prestazioni e all'eleganza senza tempo. Nasce come impresa a conduzione familiare con sede a Perignano, vicino a Pisa. Nel corso degli anni la produzione si è estesa in piccola parte anche ad altre tipologie di prodotto: contenitori, tavoli, sedie, letti, lampade e specchiere. Oggi l'azienda conta circa 130 dipendenti, ed ha una presenza stabile nei mercati globali. Nonostante la sua storia recente, grazie alle sue qualità uniche, Edra è presto diventata un punto di riferimento nel settore dell'arredamento.

I principi che hanno avviato Edra sono rimasti invariati e continuano a guidare le scelte da quasi quarant'anni. La sede operativa e produttiva è in Toscana, in un'area che in passato era un distretto del mobile e che rimane ricca di conoscenze manifatturiere e talento imprenditoriale, alle quali Edra attinge e contribuisce. L'azienda ha fatto della sapienza manuale e delle soluzioni pionieristiche elementi identitari, unendo in modo indissolubile la cura artistica alla qualità della produzione seriale.

2. Storia aziendale

Edra debutta nel luglio 1987 con la collezione *I Nuovissimi*, firmata da quattro giovani neolaureati alla scuola di design. Una serie di sedute che si allontana dalle tendenze del momento e propone un modo diverso di vivere gli spazi. Inizia una nuova storia, le cui caratteristiche sono già chiare: idee originali, svincolate dalle mode passeggere, sviluppate con un'alta considerazione di comfort, funzionalità,

eleganza e accoglienza. Ogni collaborazione e, di conseguenza ogni modello, hanno una storia a sé.

Uno dei principi fondanti è il genuino interesse di Edra verso persone intellettualmente brillanti, spesso emergenti o al di fuori del settore. Il divano Tatlin, ad esempio, così come i primi quattro modelli, è firmato da due designer giovanissimi: Roberto Semprini e Mario Cananzi. La capacità di trasformare un'idea o un'intuizione in un prodotto diventa una qualità decisiva per Edra. Per questo l'azienda si riferisce ai propri designer come *autori*: persone che osservano e interpretano il mondo, con idee e pensieri originali. Possiedono secondo Edra la capacità di "lavorare con la testa, sentire col cuore e capire con la pancia".

Vengono accolti senza richiedere disegni tecnici o progetti preliminari, perché per proporre un'idea non è necessario essere designer. Nel 1988 Zaha Hadid progetta la sua prima collezione di oggetti d'arredo con Edra. L'architetta anglo-irachena era già nota per il suo linguaggio basato su forme dinamiche, slanciate e prevalentemente astratte. I suoi disegni erano tracce concettuali, visioni di uno spazio senza confini. Il desiderio di interpretare e dare forma a quei significati porta Edra a investire molte risorse, nonostante le previsioni di una produzione e commercializzazione complesse.

Nello stesso periodo, l'autore giapponese Masanori Umeda, più vicino al mondo del design, cerca qualcuno disposto a produrre la *Flowers Collection: Getsuen* e *Rose Chair*. Un progetto tecnicamente complesso e ritenuto poco interessante commercialmente da altre aziende. I modelli, ispirati ai fiori del giardino della moglie di Umeda, racchiudono eleganza e un legame profondo con la natura, aspetti centrali della cultura giapponese. Queste qualità risultano pienamente coerenti con la sensibilità di Edra, che decide di sviluppare il progetto e mantenere *Getsuen* e *Rose Chair* in collezione fino ad oggi.

Nel corso degli anni Edra accresce la propria maestria attraverso prodotti sempre più complessi dal punto di vista tecnico e concettuale. L'approccio manuale, l'impiego di soluzioni innovative e la cura minuziosa per ogni dettaglio diventano elementi distintivi della produzione. I progetti superano i confini tradizionali della ricerca nel settore dell'arredo, coinvolgendo figure provenienti da ambiti differenti. Il marchio comincia ad affermarsi ed essere apprezzato, e la concentrazione delle attività sul territorio toscano diventa centrale, poiché i collaboratori crescono insieme all'azienda. La posizione geografica periferica rispetto ad altri distretti industriali del settore svincola l'azienda dalla tendenza all'omologazione.

Nel 1993 Edra presenta *L'Homme et la Femme* di Francesco Binfaré, un divano modulare che introduce un meccanismo innovativo capace di rendere seduta e schienale liberi di muoversi attorno ad un perno. Binfaré era stato uno dei protagonisti del design italiano degli anni Settanta come art director del Centro Ricerche Cassina. In Edra diventa l'autore di molti dei divani e delle poltrone tutt'ora in collezione. Insieme a lui Edra sviluppa un modo di lavorare privo di confini creativi, in cui significato e funzione coincidono e guidano l'intero processo progettuale. La collaborazione, ancora attiva, porta allo sviluppo di diverse innovazioni diventate proprietà intellettuale dell'azienda.

La produzione cresce gradualmente negli anni Novanta e nei primi Duemila, un periodo caratterizzato da forte sperimentazione e dal coinvolgimento di autori internazionali, tra cui i fratelli Campana. In questa fase l'azienda approfondisce l'uso di materiali inconsueti e tecniche inedite per il settore dell'arredo. I prodotti progettati dai fratelli Campana, ad esempio, nascono da conversazioni sull'uso di materiali comuni o di scarto reperibili nel quotidiano.

Negli anni successivi Edra riduce al minimo le introduzioni nella collezione per concentrarsi solamente su modelli che ritiene realmente significativi. È in questo periodo che si intensifica anche il rapporto con Jacopo Foggini, che esplora le potenzialità fisiche ed estetiche del policarbonato lavorato a mano, una tecnica in cui lui è maestro.

Il 2013 segna un nuovo momento di svolta. Edra presenta *Standard* di Francesco Binfaré, un divano che introduce la tecnologia brevettata del cuscino intelligente: "un cuscino strutturale prodotto interamente da Edra, che si modella e si adatta a qualsiasi posizione con un semplice gesto. Grazie a materiali, snodi e meccanismi speciali integrati, il cuscino intelligente permette posture sia rigorose sia rilassate, garantendo sempre sostegno e comfort."

Da sempre, l'azienda dimostra un profondo impegno culturale, espresso anche attraverso la pubblicazione annuale di *Edra Magazine - Our Point of View*, che racconta gli interessi artistici e culturali, parallelamente ad approfondimenti sulla storia del marchio. Inoltre, i prodotti Edra fanno parte delle collezioni permanenti di prestigiosi musei internazionali, tra cui il MoMA di New York, il Centre Pompidou e il Musée des Arts Décoratifs di Parigi, la Triennale Design Museum di Milano, il Vitra Design Museum di Weil am Rhein, il Die Neue Sammlung di Monaco, e tanti altri. Con il tempo, il marchio si è affermato in diversi contesti culturali attraverso svariate collaborazioni di rilievo. Ad esempio, nel mondo sportivo, dal 2016 Edra arreda *Casa Italia*: un progetto del CONI per raccontare

la relazione tra l'Italia e il Paese ospitante attraverso l'eccellenza italiana, l'arte e l'ospitalità.

La storia non rallenta, Edra continua ad essere apprezzata da sempre più persone, e segue gli stessi principi: idee interessanti, relazioni durature con gli autori e una ricerca che non smette di sperimentare con materiali, comfort e tecnica.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Il motto di Edra definisce un principio imprescindibile: offrire “i massimi livelli di comfort, eleganza e performance”. In queste parole si concentra l'impegno dell'azienda verso un'idea di qualità totale, capace di generare piacere in ogni forma, fino a diventare parte della vita delle persone a cui gli oggetti appartengono. I modelli Edra nascono per durare, sottraendosi ai cicli di obsolescenza tecnologica ed estetica. Ogni prodotto è progettato per essere eventualmente riparato, senza mai diventare qualcosa da consumare e sostituire.

Così come un mobile antico attraversa epoche e contesti senza perdere significato, anche i prodotti Edra sono concepiti come un patrimonio duraturo, destinato a essere tramandato e apprezzato nel tempo.

Il modello d'impresa si fonda sulla generazione di un valore che supera il risultato economico. Ogni prodotto diventa la sintesi di ciò in cui il marchio crede e decide di esprimere: dall'idea alla produzione, fino alla vita stessa dell'oggetto. Il valore sociale generato può essere quindi riconosciuto lungo tre dimensioni integrate: il *prodotto*, il *contributo simbolico e culturale*, il *rapporto con il territorio*.

Come menzionato in precedenza, Edra inventa, sviluppa e produce su binari opposti a quelli del consumismo ciclico e *fast furniture*. La sua collezione è costituita da un numero contenuto di modelli, in virtù di una selezione dei progetti da sviluppare, basata su specifici valori intellettuali. Valerio Mazzei, presidente di Edra, spiega: “*Per noi, rispetto, serietà e impegno a produrre in modo consapevole sono doveri fondamentali. La nostra collezione si basa su una cura profonda, sia nei dettagli materiali che intellettuali, per creare un valore destinato a durare nel tempo*”.

La componente formale e la bellezza sono considerate nei minimi dettagli, affinché lo stile dei modelli sia comunicativo ed essenziale, in una parola: elegante.

Basti pensare al divano con lo schienale a forma di orso, *Pack*, alle scogliere di *On the Rocks* o alle poltroncine a fiore della *Flowers Collection*. La forma si lega a materiali e finiture, che in perfetta armonia raccontano storie e paesaggi. Per citarne alcuni, la collezione di materie di rivestimento *Minerals* riproduce le pro-

prietà delle pietre preziose, *Musk* quelle di alghe, muschi e licheni, *Banchisa* quelle del ghiaccio e della brina. Allo stesso modo i materiali impiegati sono tra i più eterogenei: Gellyfoam®, alabastro, policarbonato, vetro, corda, rafia e molti altri. Tuttavia, l'apparente formalismo di questi oggetti non deve distrarre dalle materie, strutture e tecnologie che sono al di sotto dei rivestimenti e nascoste alla vista.

Secondo il Presidente di Edra: *“Idealmente, un divano si sceglie bendati. Una volta apprezzata la sua comodità, ha senso valutare anche lo stile”*.

La proposta di valore di Edra, dal punto di vista sociale, risiede innanzitutto in una comprensione profonda del significato che un prodotto assume nella vita delle persone. Un oggetto, quando diventa parte della vita di qualcuno, è destinato ad essere preservato con cura. L'eleganza, il comfort e le prestazioni sono parte di un insieme omogeneo, in cui ogni elemento ha la stessa importanza. *“In fondo, quello che ci guida si può riassumere in una riga: vogliamo che i nostri prodotti siano belli e fatti bene”*, spiega la Vicepresidente. Questo modo di lavorare è fedele a una tradizione che attribuiva un valore essenziale ad ogni oggetto, a partire dagli utensili più semplici, che nelle case restavano per decenni elementi fondamentali della vita quotidiana. Il divano, al pari del tavolo, rappresenta uno spazio sociale, dove prendono vita i momenti più intimi e familiari.

Anche la seconda dimensione di analisi, il “contributo simbolico e culturale”, riguarda indirettamente il prodotto, ma si concentra sulla sua idea fondante. L'azienda preferisce un approccio disinvolto e dialogato coi suoi collaboratori, piuttosto che attraverso schemi e disegni finiti. In Edra, sogni, osservazioni e intuizioni sono il punto di partenza per creare ogni prototipo. Autori e impresa lavorano fianco a fianco per anni, senza darsi limiti di tempo, affinché dall'idea nasca un modello definitivo. La libertà creativa ha la priorità su tutto, favorita da un ambiente in cui gli autori possono sperimentare partendo da ciò che per loro ha più significato. Ad esempio, i Fratelli Campana, inizialmente un avvocato e un architetto, hanno trasferito i valori della cultura brasiliana negli oggetti d'arredamento. Per prima, la poltroncina *Vermelha*, fatta con 500 metri di corda intrecciata, che racconta l'allegria di vivere e la spontaneità del Brasile; poi, la poltroncina *Favela*, che priva di una struttura portante e composta unicamente da listelli di legno inchiodati tra loro, incarna perfettamente l'abilità di chi vive nelle favelas di creare oggetti dal nulla, utilizzando anche materiali di scarto.

La collezione Edra è fatta di storie. Un esempio citato in precedenza è la lunga ricerca intorno all'archetipo di divano attuata insieme a Francesco Binfaré o l'affascinante studio delle proprietà fisiche ed espressive del policarbonato di Jacopo

Foggini. Le idee vengono ancor prima della volontà progettuale e per Edra sono l'elemento più prezioso racchiuso nella collezione. *“Queste persone, più restano e più riescono ad offrire. Ricorre quindi, con cadenza quotidiana, di trovarsi di fronte a dover impegnare positivamente la mente per una socialità costruttiva fondamentale. [...] Quando entrano in azienda, spesso gli autori non hanno in mano neanche un disegno. Ma hanno in testa un'idea”*, racconta il Responsabile dei Nuovi Prodotti.

Una volta individuato un collaboratore con delle idee interessanti, Edra cura quel rapporto affinché diventi uno scambio di lunga durata. In questo contesto, emerge il lato più umano e genuino della progettazione. Una volta individuata una rotta interessante, l'autore ed Edra lavorano duramente per trovare l'essenza di quell'idea e tradurla in modello. Di conseguenza, la proposta di valore risiede anche in una forma di “purezza intellettuale”. Si tratta di una qualità intangibile, ma immediata, poiché nasce dalla sintesi, e permette al prodotto stesso di comunicare il significato pensato dall'autore senza bisogno di ulteriore enfasi. La storia di un singolo diventa universale, creando un legame emotivo e personale con il prodotto.

Gli autori non sono gli unici collaboratori vitali per l'azienda. Fin dal principio, Edra ha maturato relazioni durature con artigiani e imprese locali. L'ormai spento distretto del mobile della provincia di Pisa ha ritrovato linfa vitale anche grazie ai rapporti creati e mantenuti con Edra. La filiera del valore è infatti concentrata principalmente in Italia, con prevalenza di aziende toscane in prossimità della sede centrale. Edra contribuisce quindi a creare le condizioni ideali alla conservazione di tecniche tradizionali, ma anche allo sviluppo di una manualità moderna ed avanzata.

La Toscana per Edra non è solo casa, ma anche una fonte inesauribile di bellezza. Per questo il “rapporto con il territorio” è sempre stato presente nella storia aziendale, lo descrive così il Presidente in un'intervista: *“La bellezza dell'arte, dell'architettura, dei piccoli borghi tra le colline o delle pinete che arrivano fino al mare”*. Eppure, alla bellezza deve comunque accompagnarsi la sapienza, una qualità ancora più rara, continua il Presidente: *“Il marmo delle nostre Apuane, lo stesso usato da Michelangelo, non era diverso da quello degli altri scultori, ma lui sapeva farne cose straordinarie”*.

Allo stesso modo, Edra ha interpretato l'alabastro nei tavolini Cicladi, una pietra tipica di Volterra (PI), utilizzandolo in modo originale e attingendo a conoscenze tecniche radicate nel territorio da secoli. Da questa sperimentazione trae beneficio anche la rete manifatturiera, che costituisce un ecosistema coordinato

dall'azienda. Il coinvolgimento dei collaboratori esterni nei processi di ricerca e prototipazione genera un valore inestimabile per tutti i partecipanti. Il “saper fare” diventa non solo *know-how* aziendale, ma anche testimonianza di una cultura territoriale.

4. Pratiche manageriali

In Edra, si parla poco di strategie, obiettivi, ricerche di mercato, mission, vision e altri classici termini del nozionismo manageriale. Ci si basa molto di più sulle qualità dei singoli individui, sulle buone abitudini e soprattutto sui valori che guidano ogni attività.

4.1. Cultura aziendale e continuità

I principi di Edra contribuiscono a mantenere salda la “rotta” anche dopo diversi decenni di attività. I valori con cui è nata e che applica, sia nella direzione sia nell'operatività quotidiana, assicurano una continuità nelle scelte. Grazie a questo approccio, non vengono neanche prese in considerazione la necessità di presentare nuovi prodotti ogni anno, spostare la produzione altrove o adottare pratiche contrarie ai valori aziendali e volte esclusivamente alla speranza di un aumento del fatturato.

La famiglia Mazzei, alla conduzione aziendale da due generazioni, rappresenta il perno attorno al quale Edra si è affermata come realtà di rilievo, riconosciuta soprattutto per la sua capacità di innovare. Il mantenimento di una certa cultura aziendale ha permesso di conservare lo spirito della piccola impresa familiare, fondato sull'amore e sulla serietà per il lavoro, rivolto in primo luogo a collaboratori e clienti. Da qui nasce un modo di comunicare, delle consuetudini e un insieme di valori che chi lavora con Edra conosce e rispetta. Si tratta di un rapporto soprattutto “istintivo”, fatto di intese e intuito, riconosciuto da tutti come un insieme di regole non scritte.

Queste norme formano quindi una vera etica aziendale, che il personale fa propria e trasmette spontaneamente a tutti gli stakeholder. Si tratta di un meccanismo organico fondato su rispetto, serietà e puntualità reciproci. È prima di tutto attraverso questo modo di essere che il marchio ha potuto essere apprezzato e crescere nel tempo, nonostante scelte spesso distanti dalle consuetudini del settore.

4.2 Il valore della collaborazione

Edra ha sempre messo al primo posto i rapporti umani, e quindi le persone. Lo stesso Presidente racconta spesso la produzione come un grande *presepe*, “*un gruppo di persone in cui ognuno fa il suo piccolo per far muovere qualcosa di più grande*”. L'attenzione alla persona in quanto individuo, più che come “risorsa”, ha permesso ad Edra di stabilire dei rapporti profondi. Un numero significativo degli attuali dipendenti lavora in azienda dai primi anni di attività e il turnover complessivo si è sempre mantenuto molto basso. Ne deriva la trasmissione continua di una conoscenza preziosa, che passa ai nuovi assunti e custodisce le testimonianze dirette di chi ha accompagnato l'evoluzione dell'impresa.

Questo fenomeno si allarga a tutta la rete di stakeholders. Spiega il Responsabile allo Sviluppo Commerciale: “*è solo col tempo che si possono comprendere le intenzioni. Tutti gli autori con cui abbiamo lavorato mantengono buone relazioni con noi, anche se hanno realizzato solo un progetto*”. Anche i fornitori, consulenti e rivenditori ufficiali diventano collaboratori, proprio perché dal principio c'è una sincera volontà di far fiorire alleanze piacevoli e durature. La fiducia reciproca nasce dal desiderio di Edra di creare e mantenere una condizione ideale per tutti gli stakeholders.

Si parte dal dipendente, supportato nella formazione professionale e nel benessere lavorativo. L'azienda è in continuo adattamento per accogliere la crescita del personale e favorire l'integrazione di chi si trasferisce per lavoro. A loro volta, i dipendenti di Edra garantiscono il massimo supporto ai collaboratori esterni. Infatti, spiega il Responsabile allo Sviluppo dei Prodotti: “*I collaboratori esterni che si fidano di noi devono essere mantenuti e valorizzati*”. L'azienda tiene in considerazione il loro contributo anche quando non se ne fa uso diretto in quel momento.

“Qualità” per Edra è quindi offrire un valore che continua nel tempo, che rimane essenzialmente umano ed è parte integrante dell'azienda e del suo ecosistema. Venire meno alla parola data, ad una garanzia o ad una promessa fatta ai propri stakeholder rappresenterebbe una perdita molto grave.

4.3. La filiera come comunità

Pur rivolgendosi ad un mercato globale, la sede operativa e produttiva è sempre rimasta a Perignano, in Toscana. L'azienda affonda le proprie radici nell'eccellenza manifatturiera toscana e da sempre sostiene la propria filiera per elevarne

gli standard di lavoro, salute, sicurezza e ambiente. I maggiori fornitori sono collaboratori esclusivi, che crescono insieme a Edra. Grazie alle attività continue di Ricerca e Sviluppo, la filiera include anche aziende di settori non tradizionali per l'arredo, quasi tutte localizzate in Toscana.

Questo consente un contatto diretto con le persone coinvolte nello sviluppo e nella realizzazione dei prodotti, oltre a garantire il controllo diretto e la qualità della filiera. Ogni componente ed ogni fase produttiva sono progettati insieme ai collaboratori per raggiungere il massimo livello di prestazioni e assicurare la qualità che contraddistingue il marchio. La stretta vicinanza alla filiera favorisce un intenso scambio di conoscenze e competenze uniche, che arricchisce anche le realtà produttive del territorio. Il contributo di Edra genera un valore che va oltre i ricavi: si manifesta nella semantica e nello stile del progetto, nelle soluzioni tecniche avanzate e nelle scelte pionieristiche. In questo modo, territorio, imprese e persone diventano parte integrante di una "Edra estesa", favorendo relazioni concrete e durature basate su collaborazione e fiducia.

Il rispetto per il territorio orienta anche le scelte industriali: Edra privilegia la rigenerazione di edifici esistenti attraverso interventi di ristrutturazione consapevole. Sede principale, con uffici, fabbrica, showroom, magazzini, si trovano tutti nello stesso luogo a Perignano (PI), in quello che l'azienda definisce internamente "Villaggio Edra". Gli stabilimenti sono concepiti per integrarsi armoniosamente con l'ambiente: volumi contenuti, uso della vegetazione, ampi spazi luminosi circondati dal verde sono soluzioni pensate per la qualità della vita lavorativa. Questi interventi testimoniano l'impegno dell'azienda verso una crescita responsabile, capace di unire industria, cultura e attenzione sociale.

4.4. Le iniziative culturali sul territorio e la promozione dell'eccellenza italiana

Edra interpreta la propria responsabilità sociale attraverso un sostegno concreto alla cultura, con interventi che spaziano dal locale all'internazionale. Sul territorio toscano, l'azienda valorizza musica e arte: dal 2021 ha organizzato, in collaborazione con l'Associazione Amici della Musica di Ponsacco, un concerto benefico al Teatro Odeon, sostiene i "Concerti della Repubblica" e la Stagione Lirica a Casciana Terme Lari, e i Concerti d'Estate nella storica Villa di Camugliano. Con i suoi prodotti contribuisce alla valorizzazione del Castello dei Vicari, del Museo Cambio di Castelfiorentino, della Fondazione Andrea Bocelli e tante

altre istituzioni locali. Parallelamente, Edra supporta iniziative per la salute e i diritti civili, con eventi a favore della Misericordia di Ponsacco e con donazioni a fondazioni benefiche.

Su scala nazionale, il contributo culturale dell'azienda significa supportare archivi, scuole e iniziative pubbliche, mantenendo vivo il legame tra industria, cultura e comunità. Edra è tra gli arredi permanenti alla Fondazione Querini Stampalia di Venezia e al Museo del Presente Giovanni Falcone e Paolo Borsellino a Palermo, e ha collaborato con istituzioni come il MAXXI di Roma attraverso esposizioni e progetti fotografici. Alcune destinazioni hanno un valore istituzionale particolarmente significativo, come la presenza permanente al Quirinale e l'arredo di Palazzo Borromeo, sede dell'Ambasciata Vaticana a Roma.

Gli arredi nelle Ambasciate italiane a Brasilia, Mosca, Washington, Buenos Aires, Parigi e Londra portano Edra nei luoghi diplomatici internazionali. Anche all'estero, le collaborazioni con musei, università, e manifestazioni sportive (come la presenza in *Casa Italia* dal 2016), contribuiscono alla diffusione del "saper fare" italiano.

Nel loro insieme, queste iniziative dimostrano che promuovere l'eccellenza italiana significa arricchire la cultura internazionale come un patrimonio condiviso: non solo oggetti da produrre e distribuire, ma idee da tramandare e rendere accessibili. Secondo Edra solo questo può definire realmente il valore di un prodotto nel tempo.

5. Le sfide della buona impresa

Edra ha una storia imprenditoriale che si è evoluta mantenendo valori e principi con continuità. Questa crescita è sostenuta dalla fiducia nella direzione aziendale e dall'impegno nel perseguire con integrità le proprie decisioni. Una delle prime sfide è stata resistere a iniziative o strategie in cui non si credeva davvero, evitando scelte orientate a profitti immediati e poco coerenti con l'obiettivo di produrre il massimo della qualità.

Edra investe tempo e risorse per mantenere saldi e concreti i propri principi. All'interno dell'azienda questo approccio è compreso con naturalezza, ma non sempre vale lo stesso per i collaboratori o i clienti. Il settore dell'arredo vive una continua ricerca di nuovi prodotti e un rapido ricambio dell'offerta, con ritmi simili a quelli dell'abbigliamento e di altri ambiti in cui la moda e l'estetica diventano leva strategica.

Questa logica è distante da quella di Edra, che opera con tempi diversi e proposte svincolate dalle apparenti richieste del mercato. Per questo introdurre solo prodotti in cui l'azienda crede non basta a far comprendere la natura della collezione. La conoscenza della cultura aziendale diventa quindi essenziale quanto la qualità dei prodotti. Anche il linguaggio assume un ruolo decisivo: definire con precisione termini come innovazione, design o sostenibilità permette di comunicare in modo chiaro ciò che distingue Edra.

Il tema della sostenibilità introduce un'ulteriore sfida, che dall'etica si estende a tutte le decisioni aziendali. Essere sostenibili, sul piano ambientale e sociale, è complesso e spesso controverso nel settore dell'arredo. Edra, come già anticipato, si impegna a realizzare prodotti privi, per quanto possibile, di ogni forma di obsolescenza (sia costruttiva che stilistica). Tuttavia, questo orientamento non coincide automaticamente con la piena circolarità dei prodotti o con l'utilizzo esclusivo di materiali completamente sostenibili. Il Responsabile Ricerca e Sviluppo chiarisce la posizione: "sarebbe illusorio promettere il solo uso di materiali a impatto zero, senza ridurre in qualche misura prestazioni e durabilità rispetto a quelli attuali. La ricerca su questo tema è un lavoro costante e un profondo impegno verso tutti, anche se per Edra la vera sostenibilità resta quella di continuare a realizzare prodotti che nessuno abbia mai motivo di gettare".

Allo stesso modo, la qualità migliore non coincide necessariamente con la soluzione economicamente più vantaggiosa, spesso ottenuta attraverso macchinari e stampi. Edra privilegia la produzione manuale, guidata dalla sapienza del gesto e dalla precisione acquisita con l'esperienza. Per questo le tecniche manuali rappresentano competenze preziose da mantenere, sviluppare e trasmettere. È una scelta che diventa una sfida, dato che la manodopera specializzata è in forte diminuzione, ma anche una responsabilità: sostenere la continuità di queste conoscenze significa trasformarle in un patrimonio tecnico, artistico e culturale radicato nel territorio.

La generatività organizzativa nelle PMI: l'esperienza di Ricca IT tra leadership diffusa e welfare distribuito

Rosario Faraci e Rosaria Ferlito

1. Introduzione

Nel panorama italiano della trasformazione digitale, dove l'innovazione tecnologica si intreccia sempre più con le sfide della responsabilità sociale, Ricca IT si configura come esempio di impresa che fa della crescita condivisa il proprio motore di sviluppo.

Nata in Sicilia da un'intuizione del suo fondatore, Stefano Ricca, l'azienda ha saputo evolversi da piccola divisione informatica a vera protagonista nel settore dei servizi di *information technology*. Oggi, Ricca IT progetta, realizza e gestisce infrastrutture IT offrendo soluzioni avanzate di *system integration*, *cybersecurity*, servizi gestiti e implementazione di centri di supercalcolo e servizi di Intelligenza Artificiale per aziende. Grazie alle proprie *expertise* supporta i mercati pubblici e privati nella digitalizzazione e nell'ottimizzazione dei processi interni.

Tuttavia, i risultati economici e le performance di mercato – attestati da indicatori quantitativi che ne certificano il profilo di realtà di eccellenza – non sono sufficienti a descrivere la profondità del suo modello imprenditoriale. Infatti, il tratto distintivo della Ricca IT risiede nella capacità di creare valore ben oltre la dimensione puramente economica, adottando un approccio che pone al centro delle proprie strategie aziendali il concetto di generatività (Faraci, 2022).

Questo principio guida affonda le proprie radici nella visione lungimirante del fondatore, il quale ha sempre concepito l'impresa come un agente di trasformazione sociale e culturale, andando ben oltre le più tradizionali funzioni delle imprese. Alla stregua di un genitore che si prende cura, fa crescere e prepara le generazioni future al passaggio del testimone per la continuità della famiglia, Ricca

IT si propone di seminare opportunità di crescita, trasformando la cura del capitale umano e l'impegno pro-sociale in pilastri della propria missione. L'impegno concreto e costante nel ridefinire il ruolo dell'impresa nella società, la individua inequivocabilmente come un'impresa *purpose-driven*.

Di seguito verrà descritta l'evoluzione della Ricca IT, mettendo in luce le sfide affrontate e le azioni adottate per consolidarne l'identità. A partire dalle sue radici storiche, verranno analizzate le principali pratiche manageriali, dalla leadership diffusa al welfare distribuito, fino alle iniziative rivolte alla comunità, per evidenziare come ciascuna di esse abbia contribuito a generare un circolo virtuoso di crescita economica e attrattività aziendale.

2. Storia dell'azienda

Le origini della Ricca IT risalgono al 1949, anno in cui il nonno di Stefano Ricca fondò a Ragusa, il capoluogo di provincia più a Sud d'Italia, un'impresa a conduzione familiare specializzata in rettifica motori per macchinari agricoli ed industriali. Nel 1969 la seconda generazione, il padre di Stefano, ampliò l'attività introducendo nuove linee di prodotti per la manutenzione e i ricambi. Questa base familiare rappresentò il contesto interno in cui nacque la divisione informatica che avrebbe dato origine, nel 1998, all'odierna Ricca IT.

Fin dalla prima giovinezza, Stefano Ricca mostrò una spiccata inclinazione per l'informatica, sperimentando in maniera autonoma l'utilizzo dei primi personal computer. Sebbene la sua formazione scolastica fosse di matrice economico-contabile, egli iniziò a distinguersi già da adolescente come "risolutore" di problemi IT all'interno di istituti bancari e svariate realtà imprenditoriali della zona. Grazie al passaparola, le sue competenze tecniche, acquisite inizialmente sul campo e poi sviluppate in base all'esperienza e all'aggiornamento svolto in autonomia, vennero sempre più richieste dal mercato, portandolo a intuire il potenziale commerciale e strategico che avrebbe avuto il settore informatico in un periodo, la fine degli anni Novanta, caratterizzato dall'avvento di internet e dalla crescente domanda di servizi digitali.

Nel 1998, facendo leva sull'esperienza maturata e sul desiderio di ampliare il raggio di azione dell'azienda di famiglia, Stefano Ricca propose al padre di costituire una divisione informatica all'interno della storica impresa. Tale iniziativa segnò un primo, significativo cambio di paradigma: non si trattava più soltanto di

commercializzare prodotti fisici, ma di fornire consulenza e servizi ad alto valore aggiunto.

Questa spinta innovativa incontrò però diverse resistenze all'interno del nucleo familiare, poco incline a riconsiderare il *core business* e a modificare il tradizionale modello operativo. Le tensioni societarie si intensificarono nonostante il crescente successo della neonata divisione, che andava via via acquisendo prestigio e visibilità anche grazie a collaborazioni rilevanti, come quella con l'Ospedale di Ragusa.

La co-presenza di generazioni differenti portò Stefano Ricca a cercare di conciliare il rispetto per la tradizione di famiglia con l'esigenza di innovazione. A tal proposito, Stefano sottolinea che *“ogni passaggio di consegne è da gestire con sensibilità e efficienza”*⁴, ragione per cui risulta fondamentale riconoscere le competenze che ciascuna persona può apportare all'impresa e farne tesoro per avviare un processo condiviso di innovazione. Così non avvenne e la mancanza di un dialogo costruttivo tra i membri della famiglia mantenne la struttura in uno stato di tensione latente. Tuttavia, i conflitti interni, derivanti in larga parte dalla visione imprenditoriale e dalla strategia di sviluppo di Stefano, portarono nel 2016 ad una svolta. Si effettuò una scissione societaria di tipo non proporzionale e asimmetrico; la divisione informatica acquisì autonomia formale dando origine a Ricca IT Srl.

La nuova società fu costituita con la partecipazione dei fratelli poiché Stefano Ricca, pur scegliendo l'autonomia di governance, intendeva allo stesso tempo garantire un futuro alla propria famiglia in coerenza con i valori morali che da sempre lo contraddistinguono.

Tuttavia, le divergenze interne non vennero sanate e, nel 2021, le tensioni portarono a deliberare la necessità di un distacco fisico dell'azienda Ricca IT, che lasciò la sede della Ricca srl, stabilendo il suo quartier generale nell'ex Villa Di pasquale, ove fece il suo ingresso nell'agosto 2021. Nel 2024 anche la proprietà viene scissa, ponendo Stefano Ricca socio unico della Ricca IT. Così, con l'ingresso nella nuova sede, ribattezzata Ricca Innovation Center, l'imprenditore ha potuto implementare senza ostacoli la propria visione: la cultura aziendale che ne è derivata è stata ispirata ai principi di equità, rispetto delle persone e attenzione ai bisogni individuali e collettivi.

⁴ Intervento di Stefano Ricca durante l'evento di inaugurazione della nuova sede di Ragusa, il 9 novembre 2023.

Oggi la Ricca IT ha consolidato la propria posizione sia sul mercato nazionale, aprendo sedi operative a Catania, Bari, Napoli e Roma, sia a livello organizzativo accrescendo la propria base occupazionale che conta adesso centodieci dipendenti⁵. Tra i principali settori serviti si annoverano l'*automotive*, la sanità, il comparto universitario e la grande distribuzione organizzata.

La recente acquisizione della storica Villa Di Pasquale a Ragusa, ristrutturata e trasformata in una modernissima sede centrale dell'azienda, ben simboleggia la volontà della Ricca IT di rimanere saldamente radicata nel proprio territorio d'origine, all'unisono con la crescita esponenziale dell'attività.

Il 2023 ha segnato infatti un importante consolidamento economico con il raggiungimento di un fatturato di quasi venti milioni di euro, un EBITDA di due milioni di euro e un utile netto di circa un milione di euro (Aida Bureau Van Dijk, 2024).

Il 2024 si è chiuso con un'ulteriore crescita, con un fatturato di oltre 31 milioni di euro, che nel 2025 ha raggiunto il clamoroso record di 63 milioni di euro⁶.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Al cuore del modello della Ricca IT vi è un approccio “osmotico”, basato sul principio che il valore deve essere generato e assorbito in modo reciproco e continuo. Ciascun *stakeholder*, dalla Pubblica Amministrazione alle Università, dai fornitori ai partner tecnologici, come del resto il cliente stesso, viene considerato parte integrante di un ecosistema, in cui la diversità di ruoli è bilanciata dall'obiettivo comune di garantire il benessere collettivo. In tale contesto, la tecnologia è concepita come un “abilitatore” di soluzioni per semplificare e migliorare i processi.

La vera leva strategica invece risiede nel capitale umano, nella coesione e nella condivisione secondo una visione “*human-centered*” (Pirson *et al.*, 2014; Dierksmeier, 2016): “*non c'è impresa senza persone, né certamente impresa senza competenze complementari e cooperazione*”⁷. La cultura organizzativa è, dunque, basata

⁵ Intervista a Stefano Ricca, gennaio 2025.

⁶ Intervista a Stefano Ricca, gennaio 2025.

⁷ Intervento di Stefano Ricca durante l'evento di inaugurazione della nuova sede di Ragusa, il 9 novembre 2023.

sulla fiducia reciproca e sulla responsabilità condivisa. Ogni persona diviene risorsa portatrice di valori, aspirazioni e bisogni, che trascendono le mere mansioni lavorative e si pongono al centro di ogni attività aziendale.

Esplicativa di tale visione è la metafora dello “stormo”. La Ricca IT vuole essere come uno sciame di uccelli, ossia un gruppo che si muove all'unisono, senza la presenza di un capo formale. Ogni membro percepisce la direzione generale e vi aderisce in maniera spontanea, grazie alla condivisione di valori e di obiettivi⁸. Anche in assenza del fondatore, l’“organismo stormo” riesce a mantenere stabilità e coordinamento, mettendo in atto così una leadership diffusa.

Nel concreto, tale visione influenza sia le relazioni esterne sia quelle interne all'organizzazione.

Da un punto di vista esterno, l'approccio della Ricca IT si traduce nel principio di co-creazione con i fornitori strategici, di ricerca congiunta di soluzioni in caso di criticità e di responsabilità collettiva in caso di errore: “*se un progetto va bene, va bene per tutti, se invece va male è un fallimento condiviso*”⁹. Negli anni, l'azienda ha costruito una solida rete di partnership con player internazionali del calibro di IBM, Lenovo, Fortinet, Nvidia e Vertiv, che reputano Ricca IT tra le prime aziende di riferimento in assoluto per il mercato italiano.

Sul piano interno invece, la possibilità di “assorbire valore” si traduce in investimenti continui nelle competenze e nel benessere dei dipendenti. Il concetto di ben-vivere all'interno dell'organizzazione include iniziative come l'orario flessibile, servizi ad hoc, spazi di gioco e relazione, aiuti finanziari e sostegno per un'alta formazione continua (Bruni, 2010; Becchetti *et al.*, 2023).

Questa visione etica si riflette anche nelle esperienze maturate con i singoli collaboratori. A titolo esemplificativo, possiamo richiamare il caso del primo dipendente “commerciale” assunto nel 2007 che, dopo aver lasciato l'azienda per cogliere un'altra opportunità professionale, ha in seguito espresso il desiderio di rientrare in Ricca IT. L'azienda non solo lo ha reintegrato, ma nel tempo lo ha promosso a manager di divisione. A tal proposito, Stefano Ricca sottolinea che “*il business non ha memoria*”¹⁰, ossia l'azienda deve essere aperta a

⁸ Intervista Stefano Ricca, gennaio 2025.

⁹ Intervento di Stefano Ricca durante l'evento di inaugurazione della nuova sede di Ragusa, il 9 novembre 2023.

¹⁰ Intervista a Stefano Ricca, aprile 2024.

valutare situazioni, persone e bisogni individuali, caso per caso, ogni volta che si presentano.

L'approccio inclusivo di Ricca IT emerge anche – forse soprattutto – in presenza di situazioni critiche. In azienda il licenziamento non è mai stato un'opzione da prendere in considerazione, tranne in caso di azioni illecite. Nella pratica, qualora un dipendente mostri fragilità emotiva o non corrisponda più al ruolo inizialmente affidatogli, si preferisce spostarlo in una nuova *business unit* anziché interrompere il rapporto di lavoro. L'impresa, così, favorisce una forma di sicurezza lavorativa che rafforza il senso di appartenenza, a beneficio della stessa performance aziendale.

Tale approccio, unito ad iniziative verso la comunità, ha reso l'azienda più attrattiva e performante. Elemento tangibile di tale attrattività è la grande mole di curriculum di altissima qualità che arrivano quotidianamente all'ufficio risorse umane, anche di manager impiegati in multinazionali con più di 200 dipendenti¹¹.

4. Pratiche manageriali

Per vocazione e con chiari intenti aziendali, l'identità di Ricca IT come *purpose-driven organization* si concretizza in un insieme di pratiche manageriali. La leadership diffusa, il *welfare* distribuito e le iniziative pro-sociali verso la comunità rappresentano i pilastri di un modello organizzativo che privilegia la partecipazione e l'inclusione.

4.1. Azioni di leadership diffusa

Di particolare interesse, nell'ottica di un'impresa *purpose-driven*, è la scelta di Ricca IT di adottare una forma di "leadership diffusa" che sostituisce gradualmente il tradizionale modello di governance verticale.

A partire dal 2017, l'azienda ha ridisegnato la propria struttura organizzativa prevedendo, accanto al Consiglio di Amministrazione (CdA) che attualmente comprende anche un membro esterno in grado di mettere in discussione le posizioni consolidate, un Comitato Strategico e un Comitato definito "ensemble".

¹¹ Intervista con Stefano Ricca, gennaio 2025.

Il CdA, pur restando responsabile delle decisioni d'indirizzo, pari a circa il 30% delle deliberazioni complessive, ha delegato la gran parte delle scelte operative (il restante 70%) a un Comitato Strategico composto dalle figure apicali e dai responsabili delle divisioni di maggior rilievo¹².

In parallelo, il nuovo Comitato “ensemble”, costituito da collaboratori provenienti da diverse sedi o funzioni aziendali, svolge un ruolo consultivo e di monitoraggio del “clima” interno, con l'obiettivo di proporre azioni di miglioramento nei processi e nella qualità della vita aziendale. La membership del Comitato “ensemble” è pensata per essere periodicamente rinnovata, generalmente ogni due anni, così da garantire la rotazione dei punti di vista e favorire un maggiore coinvolgimento dei dipendenti.

Per consolidare ulteriormente la cultura partecipativa, Ricca IT si è affidata a una società di consulenza esterna, scelta sulla base di valori affini al “*Ricca IT Style*”¹³. L'analisi dell'attuale situazione è stata portata avanti attraverso *survey* e interviste one-to-one. Al di là dell'alto punteggio ottenuto nella *satisfaction*, 7,5 su 10, il dato interessante che è emerso è stato il tasso di partecipazione alle attività richieste dalla società valutatrice, pari al 100%, con risposte ampiamente argomentate anche nelle sezioni aperte¹⁴. Tale esito evidenzia l'*engagement* delle persone e la solidità del percorso intrapreso e, dunque, spinge a proseguire nel miglioramento continuo puntando sulla condivisione e sulla circolazione delle informazioni.

4.2. Azioni di welfare distribuito

Un'ulteriore pratica manageriale che consolida l'identità di Ricca IT come *purpose-driven organization* riguarda l'adozione di un welfare diffuso, inteso come sistema di tutele e benefit volto a rispondere alle esigenze dei collaboratori in modo personalizzato e solidale.

Questa attenzione si riflette anzitutto nei percorsi di formazione continua, rivolti indistintamente a tutte le figure aziendali, dai profili tecnici a quelli logistici,

¹² Visita aziendale presso la sede di Ragusa, dicembre 2024.

¹³ Stefano Ricca definisce una persona con “*Ricca IT Style*” come una persona competente, umile, che ha dei sogni, dei valori e dell'etica. Visita aziendale presso la sede di Ragusa, dicembre 2024.

¹⁴ Intervista con Stefano Ricca, gennaio 2025.

con l'obiettivo di aggiornare costantemente il capitale umano sia sulle competenze specialistiche, quali ad esempio cybersicurezza, sia sulle tecnologie emergenti, ad esempio, l'intelligenza artificiale.

Contestualmente, Ricca IT si impegna a rafforzare le *soft skills* del personale, riconoscendo che una crescita armonica passa anche dallo sviluppo di abilità relazionali e manageriali.

Sul versante dell'equità e dell'inclusione, l'azienda ha raggiunto e confermato un percorso di certificazione sulla parità di genere, che si traduce in politiche di welfare erogate senza discriminazioni, dal *fringe benefit* fino a meccanismi di sostegno per i dipendenti in situazioni di difficoltà. A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, alcune iniziative includono il "pulmino a nove posti" a disposizione dei dipendenti nel fine settimana, la "guest house" aziendale per i collaboratori fuori sede, e la parificazione dei benefit tra il personale Ricca IT e coloro che lavorano presso clienti o partner. Inoltre, al termine dell'anno, l'azienda corrisponde una mensilità extra a titolo di premio, a conferma di una visione in cui l'utile è considerato il risultato aziendale da reinvestire principalmente nel benessere delle persone.

Anche il processo di *onboarding* risente positivamente di queste politiche di welfare. Nelle fasi di rapida crescita, l'arrivo di nuovi assunti può infatti porre sfide rilevanti in termini di integrazione e allineamento valoriale. In Ricca IT, la presenza di un ecosistema di tutele favorisce l'inserimento e il consolidamento del senso di appartenenza, incidendo positivamente sul clima aziendale e sulla qualità delle relazioni.

4.3. Azioni pro-sociali verso la comunità

Ricca IT negli ultimi anni ha sostenuto numerose e varieghe iniziative a impatto sociale positivo per la comunità in cui opera: tra tante, la rassegna *A Tutto Volume - Libri in Festa* a Ragusa che promuove la lettura e il dialogo tra cittadini e autori, la manifestazione *Barocco in tutti i sensi* che celebra l'eredità artistica e architettonica di Ragusa, e il progetto *Città ad Impatto Positivo* che mira a facilitare la crescita del territorio in termini sociali, culturali, economici e morali.

Ricca IT, inoltre, si impegna attivamente nella valorizzazione delle giovani generazioni del territorio ragusano. L'azienda è tra i promotori del "Patto Educativo di Comunità", firmato nell'ottobre 2022 insieme ad altre imprese del territorio ed enti locali. Questo patto mira ad offrire ai giovani ragusani percorsi di formazione che possano prepararli alle professioni del futuro. Un tangibile

risultato significativo di questa iniziativa è l'organizzazione annuale dell'evento *Hack Your Talent Ragusa*, lanciato nel maggio 2022 e giunto alla quarta edizione nel febbraio 2025, con oltre 300 iscritti. Questa "*hacking marathon*", pensata per gli studenti del quarto e quinto anno delle scuole superiori, si pone l'obiettivo di incentivare la propensione all'autoimprenditorialità, coinvolgendo per tre giorni i ragazzi in un'esperienza educativa e creativa che va oltre i tradizionali percorsi scolastici. L'esperienza ha costituito una delle leve in grado di innescare la nascita, nel settembre 2024, della rete di aziende denominata OASI digitale, composta da una dozzina di imprese votate alla comune volontà di investire nello sviluppo del territorio per le giovani generazioni. Nel complesso, la rete conta in totale 1300 dipendenti e circa 350 milioni di euro di fatturato.

Per Stefano Ricca, eletto all'unanimità presidente dell'OASI digitale per la grande spinta motivazionale rispetto alla stessa, si tratta di un importante seme di speranza per i giovani del territorio, affinché domanda e offerta di formazione qualificata e lavoro possano incontrarsi, ma soprattutto affinché dallo scambio sinergico possano scaturire sempre più occasioni generative per i ragazzi¹⁵.

A favore della comunità, inoltre, nel biennio 2023-2024, l'azienda ha supportato una serie di iniziative volte a promuovere il valore dello sport, della salute e del benessere collettivo: ha incentivato lo sviluppo della crescita dei giovanissimi attraverso le attività del "Circolo Velico Kaucana", ha donato attrezzature sportive a diversi enti e contribuito al ripristino di aree verdi pubbliche con la realizzazione di aree sportive.

Un altro esempio tangibile di questo impegno è il progetto di connessione wi-fi per fini educativi, realizzato in collaborazione con la Banca Agricola Popolare di Ragusa e la Conferenza Episcopale Siciliana. Grazie a questo progetto, oltre mille giovani che frequentano diciotto oratori in tutta la Sicilia possono accedere a internet durante le loro attività.

In linea con la filosofia aziendale, Ricca IT, inoltre, ha provveduto all'acquisto di un veicolo Doblò XL con pedana elettrica per il Centro Educativo Alzheimer di Ragusa, si impegna nella promozione di eventi culturali con fini pedagogici e di formazione civica, come la Scuola dei Beni Comuni, e di interesse giovanile rispetto alla diffusione di conoscenza della storia e delle tradizioni locali, come la Mascarata.

¹⁵ Intervista a Stefano Ricca, aprile 2024.

5. Le sfide della buona impresa

L'esperienza di Ricca IT rivela come la visione di un imprenditore *“libero dai soli criteri economici e di profitto”*¹⁶ e mosso dalla consapevolezza che *“siamo tutti uguali ma con funzioni diverse”*¹⁷, possa tradursi in un sistema di pratiche manageriali capaci di generare crescita economica, attrattività e benessere organizzativo.

Tuttavia, la buona impresa si confronta con sfide altrettanto rilevanti. Da un lato, la Ricca IT vive una fase di rapida crescita, che impone di gestire con cura l'*onboarding* di un numero elevato di nuove risorse, bilanciando l'entusiasmo delle generazioni più giovani con un accompagnamento strutturato e un costante allineamento ai valori fondanti. Dall'altro, l'espansione nei mercati richiede di mantenere integre le caratteristiche valoriali che hanno fin qui contraddistinto il successo di Ricca IT, scongiurando il rischio di diluire quell'approccio *purpose driven* che ne rappresenta il tratto distintivo.

Per affrontare tali sfide, in primo luogo, è emersa la necessità di formalizzare progressivamente quante più pratiche possibili anche con aiuto di imprese esterne, trasformandole in un patrimonio collettivo che trascenda il singolo imprenditore. Le diverse iniziative, inizialmente frutto di un *mindset purpose-driven* a livello individuale, sono state progressivamente condivise con i collaboratori, ed infine, in specifici casi, formalizzate, come ad esempio testimonia la scelta di percorrere la certificazione di genere. La leadership diffusa, tradotta nell'istituzione di un Comitato Strategico e di un Comitato “Ensemble” testimonia la volontà di privilegiare una collegialità decisionale che integra competenze eterogenee. La successiva graduale istituzionalizzazione ha consolidato le “buone prassi” all'interno dell'azienda, rendendole replicabili anche in altri contesti imprenditoriali.

In secondo luogo, l'esperienza di Ricca IT mette in luce l'importanza di “liberare” l'impresa dalle sole logiche di massimizzazione del profitto, per investire parte o l'intero utile conseguito in iniziative etiche. Il welfare distribuito mostra come Ricca IT consideri il benessere dei dipendenti un fattore cruciale per la crescita aziendale. In particolare, l'azienda promuove un approccio che mette al centro la cura della persona e che vede nell'utile non un fine, ma una risorsa da reinvestire a beneficio di dipendenti, partner e comunità. Infine, l'impegno

¹⁶ Intervista a Stefano Ricca, aprile 2024.

¹⁷ Intervista a Stefano Ricca, gennaio 2025.

pro-sociale verso il contesto locale evidenzia l'intento di creare sinergie con stakeholders di prossimità quali scuole, istituzioni ed enti per favorire la valorizzazione delle nuove generazioni, la diffusione dei valori aziendali e lo sviluppo di autoimprenditorialità.

L'impresa, grazie all'adozione, tra le altre, di tali pratiche riesce a preservare e rinnovare la propria identità etica anche al crescere del numero di collaboratori, offrendo uno spunto di riflessione per altre realtà che aspirino a divenire buone imprese nel panorama contemporaneo. In questo senso, grande attenzione viene data alla continuità aziendale rispetto alla famiglia: Anna Ricca, la figlia di Stefano, peraltro già madre di due bimbi, è operativa in azienda da una decina d'anni, interna all'area amministrativa, mentre con gli altri figli il dialogo è continuo rispetto ai possibili sviluppi formativi futuri anche in correlazione con la proprietà aziendale e la sua gestione.

Bibliografia

- AIDA – Bureau van Dijk. (2024). *AIDA database*. Retrieved July 2024, from <https://www.bvdinfo.com>
- Becchetti, L., De Rosa, D., & Semplici, L. (2023). *Rapporto sul ben-vivere delle province italiane 2023*. Ecura.
- Bruni, L. (2010). *L'impresa civile: Una via italiana all'economia di mercato*. EGEA.
- Dierksmeier, C. (2016). What is "humanistic" about humanistic management? *Humanistic Management Journal*, 1, 9-32.
- Faraci, R. (2022). *Nient'altro che il futuro: La prospettiva generativa del fare impresa*. Edizioni Sindacali.
- Pirson, M., Steinvorth, U., Largacha-Martinez, C., Dierksmeier, C., & Mulryne, J. R. (2014). *From capitalistic to humanistic business* (Humanism in Business Series). Palgrave Macmillan.

FAAC: creare valore con un azionista non convenzionale

Giovanni Tòlin, Andrea Piccaluga e Fabio Poles

1. Introduzione

“Lasciapassare FAAC”. Nell’immaginario collettivo di molti è chiaramente impressa l’immagine del cancello nel deserto con l’iconico leone a sorvegliarlo. È infatti con questa immagine che il marchio FAAC è entrato nelle case degli italiani, affermandosi come il brand di riferimento nell’ambito dei sistemi di apertura automatici, sicurezza e controllo accessi.

Oggi, a sessant’anni dalla sua fondazione, FAAC è riconosciuta in tutto il mondo nei processi di automazione per cancelli, ma non solo. L’azienda si compone infatti di due unità di business. La prima, *access solution*, riguarda la creazione di soluzioni all’avanguardia di controllo accessi e di automazione per l’accesso veicolare e pedonale, con applicazioni nel mondo residenziale e commerciale. Il business tradizionale, per intenderci. La seconda, *parking*, include lo sviluppo di soluzioni personalizzate per la gestione di parcheggi singoli o multi-sito a pagamento. Tra gli ambiti di applicazione di questa seconda unità troviamo le aree residenziali, commerciali, aeroportuali e fieristiche, nonché gli alberghi e le strutture sanitarie.

Si tratta di una realtà aziendale unica nel suo genere, caratterizzata da notevoli successi internazionali, sia dal punto di vista tecnologico che commerciale, che ha inoltre attirato un forte interesse da parte dell’opinione pubblica in occasione di un cambio di azionariato per nulla scontato che ha fortemente segnato le sue recenti evoluzioni. È infatti il 2012 quando Michelangelo Manini, il figlio del fondatore Giuseppe, nel suo testamento olografo, lascia l’impresa nelle mani di un insolito shareholder di maggioranza: *“Fatti salvi i diritti degli eventuali legittimari, nomino erede universale di tutte le mie sostanze la Chiesa Cattolica e precisamente attraverso la Curia di Bologna”*.

Un lascito per nulla scontato e pressoché unico nel suo genere, che fa emergere una serie di domande che impatteranno fortemente sull’evoluzione dell’impresa

negli anni a venire. È possibile far coesistere un'azienda che deve crescere e creare valore con la presenza di un azionista così poco convenzionale? È forse possibile coniugare business ed etica, e magari anche carità? Ma ancora più rilevante agli occhi dell'azionista di riferimento, è effettivamente applicabile la dottrina sociale della Chiesa in un contesto altamente competitivo come quello di una grande impresa operante quasi in tutti i paesi del mondo?

Dopo aver passato un po' di tempo in FAAC, nella sede di Zola Predosa, vicino a Bologna, l'impressione è quella di trovarsi di fronte ad una delle così dette "buone imprese". Buona per il clima che si respira, per l'approccio manageriale attento alla dimensione dell'umanesimo integrale, per il senso che fa da collante di tutto e tutti in un caso unico in cui la Chiesa si fa imprenditrice.

Da Bologna al mondo intero, il caso è emblematico anche di tutte quelle competenze e tecnologie che fanno da asset portante dell'industria *Made in Italy* e della sua vena imprenditoriale. FAAC Technologies conta infatti più di 3.800 dipendenti, un fatturato di più di 700 milioni di euro, ed è un gruppo articolato in 55 società operanti in 31 paesi, 15 brand commerciali e una gamma di più di cento brevetti.

Una storia complessa e affascinante quella di FAAC. Un caso di successo, di impresa virtuosa che ha saputo affrontare sfide strategiche nel solco di una crescita responsabile e di una costante ricerca di un *purpose* condiviso e da condividere. Un *purpose* che è tuttavia perseguito con un approccio "laico", in cui l'azionista di riferimento, la Diocesi di Bologna, ispira ma non determina in modo vincolante, né tanto meno confessionale, l'orientamento strategico dell'impresa.

2. Storia dell'azienda

"Forse era già scritto? Era il nostro destino?" così scherza con noi Andrea Moschetti, Presidente e Amministratore Delegato di FAAC, mostrandoci la pubblicità dell'azienda negli anni '70. In una locandina pubblicitaria originale dell'epoca si vede San Pietro, con tanto di aureola, che in una mano sventola un mazzo di chiavi e nell'altra tiene uno dei primi radiocomandi per aprire cancelli. Il manifesto dice: "la Porta è pesante, le modifiche sono state irrisorie, ora, grazie a Dio, FAAC apre per me..." poche parole e una *value proposition* molto chiara: portare sul mercato automatismi oleodinamici per cancelli e basculanti con radiocomandi personalizzati. Si tratta della prima comunicazione pubblicitaria di FAAC, che curiosamente può essere considerata una sorta di premonizione di quello che sarebbe accaduto.

L'azienda nasce nel 1965 a Zola Pedrosa, in provincia di Bologna, fondata da Giuseppe Manini. Il signor Manini è un piccolo imprenditore operante nell'ambito dell'edilizia che realizza, in modo artigianale, il primo sistema di movimentazione automatica per i cancelli, il "750 interrato", fondato sulla tecnologia oleodinamica propria del settore idraulico. Per dare un po' di contesto circa il mercato, nel 1965 un sistema di apertura automatica del cancello costava quanto una FIAT 500. Si trattava di fatto di un prodotto destinato ad un segmento di clienti di fascia alta, se non addirittura di lusso.

Nel 1979 inizia l'espansione estera dell'azienda: Svizzera, Francia, Germania, Regno Unito. È il via di una grande operazione di apertura di filiali, ma anche di acquisizione di aziende specializzate lungo tutta la filiera. Come succede molto spesso nelle imprese familiari, con la morte del fondatore l'azienda passa al figlio Michelangelo Manini. FAAC continua a crescere e agli inizi del 2000 figura tra le dieci migliori medie aziende italiane per profitti lungo un processo di crescita che la porterà a diventare FAAC Group nel 2011. Sarà l'anno successivo ad essere segnato da una grave perdita. A seguito di una lunga malattia Michelangelo Manini viene infatti a mancare. Non ha eredi diretti e il testamento si rivela una sorpresa completamente inattesa.

Alla morte del proprietario, il gruppo presenta un fatturato di 210 milioni di euro, con circa 1.100 dipendenti e filiali in 16 paesi. In modo piuttosto sorprendente, questo enorme patrimonio viene lasciato in eredità alla Curia Arcivescovile di Bologna, la quale, pur potendo ipoteticamente rifiutare il lascito, accetta l'eredità. La compagine azionaria diventa così la seguente: l'Arcidiocesi bolognese conta per il 66% (le quote di proprietà del Manini), mentre il restante 34% è nelle mani di Somfy, un gruppo francese attivo nell'automazione che le aveva acquisite anni prima. La Chiesa bolognese diventa così, da un giorno all'altro, azionista di maggioranza di un'azienda decisamente grande e con performance molto buone, e si trova davanti una decisione complessa: vendere le quote oppure accettare la sfida imprenditoriale? E nel secondo caso, con quale filosofia di fondo portare avanti l'attività? Come tutelare i posti di lavoro? Come conciliare strategie aziendali e valori cristiani, per esempio quelli della Dottrina Sociale della Chiesa? È l'arcivescovo di Bologna, Cardinal Carlo Caffarra, ad accettare con coraggio la sfida dell'eredità di Michelangelo Manini.

Nel maggio 2015 FAAC acquista da Somfy SA il 34% a titolo di azioni proprie che poi provvede ad annullare. A seguito di tale operazione l'Arcidiocesi diviene socio unico di FAAC e decide con quale governance sarebbe stata gestita

la FAAC. E la soluzione appare piuttosto originale e sorprendente. Viene infatti composto un trust di cui fanno parte tre professionisti che in qualità di fiduciari amministrano l'azienda per conto della Diocesi. La Curia, inoltre, definisce in modo molto chiaro il suo orientamento fornendo indicazioni specifiche tramite la lettera dei desideri del Trust. Le indicazioni sono le seguenti: (i) gestire il gruppo secondo criteri imprenditoriali e senza condizionamenti rispetto alla vocazione caritatevole del socio; (ii) perseguire una crescita armonica e di lungo periodo; (iii) ricercare la sostenibilità dell'impresa a lungo termine; (iv) premiare i lavoratori per quanto conseguito; (v) remunerare il capitale investito con una politica di dividendi ma, al contempo, fornire piani di crescita e sviluppo per l'azienda. In altre parole, la Diocesi sembra avere ben inquadrato alcune dimensioni assolutamente necessarie per una sana gestione d'impresa, ma allo stesso tempo mette chiaramente al centro del tutto anche una chiara dimensione etica e sociale, che diventa, di fatto il *purpose*, il senso ultimo della FAAC.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Quello che colpisce quando si visita FAAC avendo in mente le caratteristiche della sua proprietà è che ci si rende presto conto che si tratta in realtà aziendale che funziona come tante. In altre parole, linee produttive operative, personale indaffarato, team che discutono idee innovative attorno a tavoli di lavoro. Sembra che ogni tassello sia al suo posto, in una sorta di piacevole normalità. Allo stesso tempo, tuttavia, emerge chiaramente anche l'attenzione continua e costante alla creazione di valore non solo per i dipendenti ma anche per il territorio in cui vivono. Si tratta quindi di una "storia di senso" che la Diocesi ha tracciato all'inizio del percorso e che il management del gruppo ha progressivamente preso in carico con attenzione meticolosa e sapienza gestionale, portando oggi la FAAC ad essere una impresa di successo, con un fortissimo orientamento internazionale.

La FAAC non è soltanto un'impresa che genera valore economico per il proprio azionista: è anche il riflesso di una visione proprietaria capace di orientare strategicamente tale creazione di valore verso fini più ampi. Il soggetto proprietario, infatti, non solo definisce le modalità con cui l'impresa produce valore economico, ma esercita anche un'influenza diretta nel determinare come quel valore viene reinvestito nella società, generando un impatto sociale concreto e intenzionale sul territorio.

La missione ultima dell'azienda la spiega bene l'Arcivescovo di Bologna, il cardinale Matteo Zuppi. "Non voglio fare l'imprenditore, ognuno deve fare il suo mestiere" ha recentemente affermato il Cardinale in un'intervista a Tv2000 "è però importante ricordare alcuni principi e alcuni riferimenti di fondo in modo che tutti gli utili siano destinati per la Carità. Quando ero bambino se trovavo qualche soldo per strada i miei genitori mi dicevano che dovevo darlo ai poveri. La cosa a me scocciava molto perché avrei preferito tenerli per me. Però me lo sono sempre ricordato, che se uno ha una grazia, la deve restituire". È un po' il senso ultimo del forte indirizzo sociale che è stato dato alla FAAC, tra i cui scopi principali vi è quello di innescare meccanismi di restituzione al territorio, tramite la Diocesi di Bologna, anche attraverso gli utili prodotti. Se è infatti vero che la proprietà dell'azienda è arrivata alla Diocesi un po' per caso, è anche vero che nella logica della Curia esiste una costante ricerca di un ritorno sociale ben strutturato verso il territorio. I primi due anni con Arcidiocesi a socio unico vengono distribuiti 5 M€ all'anno, gli anni successivi 10M€ e gli ultimi due anni 12 M€. Da quando la Diocesi ha ricevuto l'eredità ha percepito più di 100M€ di dividendi. Più precisamente, ogni anno quasi il 30% degli utili va alla Caritas di Bologna per destinarlo a famiglie disagiate, aiutandole a pagare bollette, affitti e sanità; il 20% va al Comune di Bologna per finanziare progetti co-definiti ad impatto sociale quale tirocini, borse lavoro e finanziamenti alle nuove aziende; un 20% è ripartito in sostegni a famiglie con figli disabili dai 6 ai 19 anni, al doposcuola nei paesi di montagna e altri progetti contro la dispersione scolastica, all'aiuto allo studio per famiglie con reddito molto basso (libri per scuola e università, trasporti, ecc.) di cui hanno beneficiato migliaia di studenti. Il resto viene destinato da una commissione ad hoc a progetti meritevoli di attenzione, in molti casi con un impatto sociale nel territorio.

4. Pratiche manageriali

Sebbene il caso di FAAC sia più unico che raro per le caratteristiche del suo socio unico e per le dinamiche che ne hanno caratterizzato la vita negli ultimi anni, vi sono comunque numerosi aspetti che possono essere di spunto per altre aziende a prescindere dalle caratteristiche della proprietà. Tra le pratiche che meglio raccontano il senso di questa azienda, tre in particolare sono esemplificative di quell'impatto verso cui l'azienda tende e il suo continuo perseguimento di quest'ultimo sia all'interno che all'esterno.

4.1. Prendersi cura delle persone che vivono l'azienda

Se è vero che un'azienda, per funzionare bene, deve mettere le persone nelle condizioni migliori di poter lavorare, è anche vero che in questo caso il carattere "confessionale" dell'azionista rischiava di influenzare queste dinamiche. In quest'ottica, anche sulla base delle indicazioni della Diocesi al Trust, si è andato così a sviluppare un vero e proprio codice etico rispettoso delle culture dei diversi paesi in cui il Gruppo opera alla luce della sostenibilità ambientale e sociale. Non a caso FAAC si impegna a riconoscere le aspettative di tutti i soggetti che hanno una relazione con l'azienda, a rispettare i diritti umani, legalità, equità, correttezza e trasparenza, a fare leva sulla meritocrazia e sulla valorizzazione della professionalità e della passione. Insomma, un'impresa che ascolta e che parte dal presupposto che le persone, per lavorare bene, devono essere felici di sviluppare la propria professionalità e di farlo insieme. Si tratta di una sfida non banale se pensiamo che il gruppo opera in via diretta in trentuno paesi differenti.

In quest'ottica, l'azienda presenta un piano di welfare capace di coniugare in modo attento tutti questi aspetti. Da una copertura sanitaria integrativa per tutti i dipendenti nel mondo, a servizi di consulenza medica online, formazione continua, permessi gratuiti per visite mediche e famigliari, sostegno economico per asili nido e borse di studio per i figli e le figlie del personale, oltre a tutta una serie di altri benefit per rendere la vita più sostenibile nei tempi e nei ritmi (dal trasporto, alla lavanderia, a tutta una serie di servizi nel quotidiano).

4.2. La tecnologia al centro della sfida della sostenibilità

La sfida della creazione di valore per un'azienda ad alto contenuto tecnologico si gioca soprattutto nella continua innovazione, declinata nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni sempre più nuove e sostenibili. Il mandato della Curia parlava chiaro: gli utili devono essere investiti nella crescita tecnologica ed economica dell'azienda, orientandola ad una sostenibilità finanziaria nel lungo termine. Si apre quindi la sfida sia di sapere guardare con attenzione alle tendenze del mercato (i.e., *product marketing*) e quindi a tutti i recenti sviluppi su scala globale circa l'automazione degli accessi, ma anche di saper trasformare quelle tendenze in un prodotto concreto (i.e., *product development*).

Per accompagnare al meglio questo processo, FAAC conta 12 centri di ricerca in nove paesi diversi a fronte di più di 100 milioni di euro spesi in quest'ambito

negli ultimi cinque anni. Ad oggi, il 7% del personale afferisce ad attività di ricerca e sviluppo e fino al 5% del fatturato viene investito in quest'ambito. L'unità che guarda a questi processi all'interno del gruppo e al coordinamento con le altre sussidiarie sparse per il mondo si trova proprio a Bologna e conta più di settanta persone provenienti da gruppi differenti. L'intuizione di fondo è che per rispondere a sfide complesse come quelle legate alla sostenibilità di questa tipologia di prodotti così particolari servano squadre trasversali e multidisciplinari. Così allo stesso tavolo si trovano a lavorare figure professionali nel campo dell'elettronica, del digitale, del product testing e product marketing.

Per rispondere ai propri bisogni innovativi e per facilitare la messa a sistema di questi attori differenti, il gruppo ha implementato lo strumento delle cosiddette *Stanze Obeya*. Si tratta di una modalità di lavoro *lean*, proveniente dalla cultura aziendale giapponese, che prevede uno spazio dove si costruisce l'architettura di un prodotto, di un servizio o di un processo in modo collaborativo. I vantaggi di questa modalità di lavoro in grandi stanze collaborative si fonda sulla possibilità di tenere aperto un dialogo diretto all'interno di un gruppo di lavoro dedicato alla risoluzione di un problema. La modalità di lavoro è orizzontale e non gerarchica, permettendo ai gruppi inter-funzionali di lavorare insieme su specifiche idee, migliorando continuamente il progetto.

4.3. Coniugare business, etica e carità

Il paradigma dell'Economia Civile nasce con l'illuminismo napoletano del '700 e vede in Antonio Genovesi, salernitano contemporaneo di Adam Smith, il suo primo punto di riferimento. Tuttavia, sono almeno due i punti che separano nettamente Genovesi e Smith. Il primo riguarda il ruolo che gioca la motivazione intrinseca nel soggetto che agisce l'economia. Se per Smith è il meccanismo della "mano invisibile" che fa sì che dall'egoismo di molti operatori economici nasca un'offerta vantaggiosa per il cliente finale – seguendo il celebre esempio di Smith stesso, il birraio non fa la birra perché ama fare la birra e non la fa buona perché vuole fare contento il suo avventore, ma perché è il modo più conveniente che ha trovato per "fare soldi" e perché vuole battere la concorrenza – per Genovesi invece ciò che determina i comportamenti è la volontà dell'operatore economico di agire "per secondare la legge del moderatore del mondo, che ci comanda d'ingegnarci di essere gli uni utili agli altri". Il secondo punto sta proprio nell'attenzione alla dimensione sociale dell'azione: il soggetto economico per l'econo-

mia *mainstream* è autoriferito mentre per il paradigma dell'economia civile è un io-in-relazione con gli altri. Negli ultimi trent'anni il paradigma dell'economia civile è stato ripreso e aggiornato da numerosi studiosi italiani, alcuni dei quali fanno capo proprio all'Università di Bologna.

Alla luce di quanto fin qui esposto non stupisce allora che il codice etico di FAAC citi espressamente “Il valore della persona” (art. 3), intesa tanto nel senso di “collaboratori” che di “clienti”, che ponga attenzione a “legalità”, “equità”, “chiarezza e trasparenza” e che introduca il tema dello “sviluppo sostenibile” (art. 9) nel senso della “tutela l'ambiente” e che definisca “la gestione aziendale in modo da garantire la compatibilità tra iniziative economiche ed esigenze ambientali, incoraggiando lo sviluppo di tecnologie che rispettino l'ambiente”. E non stupisce nemmeno come venga destinata annualmente da FAAC parte degli utili, tra esigenze dei lavoratori, *stakeholders* e territorio.

Non a caso, si tratta di una modalità di fare impresa che riflette la Dottrina Sociale della Chiesa e, di riflesso, l'idea del perseguimento dei principi solidarietà, di sussidiarietà e di bene comune, ossia delle condizioni della vita sociale che rendono possibile ai singoli e ai gruppi il raggiungimento della propria “perfezione” nel modo più veloce e pieno possibile. Tra i criteri di giudizio e le direttive d'azione che discendono da questi principi, la Dottrina fa sicuramente rientrare, tra gli altri: il rispetto della legalità, la protezione della salute delle persone che lavorano, l'equità così come la trasparenza e la chiarezza nella gestione.

5. Le sfide della buona impresa

Quello di FAAC è senza dubbio un caso interessante per capire come un'azienda, partendo da un contesto industriale e commerciale caratterizzato da condizioni di incertezza e cambiamento e rispondendo ad uno *shareholder* non convenzionale, possa comunque crescere sulla scia di sempre maggiori investimenti e di un'espansione globale, pur rappresentando un chiaro esempio di “buona impresa”.

Se è vero che si tratta di un caso più unico che raro per le sue particolari caratteristiche, la storia recente di FAAC ci rivela che ci sono dei tasselli che possono essere messi assieme per una crescita attenta, sostenibile e rispettosa delle persone coinvolte. E che l'esperienza FAAC può rappresentare un utile riferimento per tante altre imprese di dimensioni diverse.

Ciò che rende il caso ancora più originale è la dimostrazione concreta che un'impresa può essere altamente competitiva sul mercato pur avendo un azionista

non profit: un assetto che sfida le tradizionali logiche di mercato e apre la strada a nuove e possibili traiettorie dove si può essere capitalisti non profit in imprese competitive. L'esperienza FAAC, in questo senso, può rappresentare un utile riferimento per tante altre imprese di dimensioni e settori diversi.

Una sfida chiave è quella di crescere internazionalmente senza delocalizzare l'intero processo produttivo ma intervenendo sulle filiere locali e facendo leva sulle professionalità e sulle risorse già presenti nei territori. Al centro non c'è solo la sfida di un efficientamento delle risorse sul piano economico ma anche e soprattutto su quello ambientale. In quest'ottica, la buona impresa può e deve prestare sempre più attenzione al welfare dei dipendenti per avere una ricaduta sul territorio a livello di impatto sociale.

Insomma, FAAC ci racconta che le buone imprese esistono ed esistono anche e soprattutto se sanno dare peso non solo al pilastro economico ma anche a quello ambientale e sociale. Sebbene il caso presenti delle unicità difficilmente replicabili, ci presenta comunque la necessità di una prospettiva sempre più integrale che richieda una interazione sempre maggiore tra la governance di un'azienda, la sua gestione operativa e la sua costante riscoperta di un *purpose*, un senso di riferimento che ne guidi i passi.

Bibliografia

- Affinito, D., & Gabanelli, M. (2018). *FAAC: Il "capitalismo nel nome di Dio" funziona. Corriere della Sera – DataRoom*. <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/faac-capitalismo-nome-dio-funziona/b7fcc536-e2a5-11e8-86b9-0879a24c1aca-va.shtml>
- Confindustria Emilia. (2023). *FARE INSIEME – Ep. 130 – FAAC, dall'Italia al mondo intero con il coraggio di innovare*. <https://www.confindustriaemilia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/101756>
- FAAC Group. (n.d.). *Chi siamo*. <https://www.faac.it/chi-siamo>

Aboca per la salute e il bene comune

Martina Tafuro, Alberto Di Minin e Andrea Piccaluga

1. Introduzione

*Laudato si', mi' Signore, per sora nostra matre terra,
la quale ne sustenta et governa,
et produce diversi fructi con coloriti flori et herba.*

San Francesco d'Assisi, *Cantico delle Creature*

Le parole del *Cantico delle Creature*, pur risalendo a otto secoli fa, introducono perfettamente lo spirito di Aboca, localizzata in un territorio marcatamente francescano: un'impresa che promuove la salute dell'uomo partendo dalla terra, "nostra matre", che ci sostiene e ci governa. Questa visione, fondata sulla convinzione che la natura sia una risorsa terapeutica inesauribile, guida l'intera attività dell'azienda. Aboca infatti sviluppa prodotti naturali sicuri ed efficaci, adottando un approccio innovativo alla salute noto come *System Medicine*, che considera l'essere umano parte di un ecosistema complesso, fatto di interazioni biochimiche, fisiologiche e ambientali.

Secondo l'Amministratore Delegato Massimo Mercati: *"Il tema della salute è strettamente collegato a quello della sostenibilità; non ci può essere l'una senza l'altra. Così come non ci può essere impresa senza sostenibilità, altrimenti ne negheremmo la stessa funzione economico-sociale"*. Questa affermazione riassume il modello di Aboca: un'impresa che integra salute, sostenibilità e responsabilità sociale in una strategia coesa. L'azienda persegue un impatto positivo non solo nel settore sanitario, ma anche a livello di comunità locale e nell'ambiente.

Aboca opera per promuovere un approccio integrato e olistico alla salute umana, animale e ambientale. L'azienda riconosce l'importanza fondamentale dell'equilibrio ecologico per il benessere globale, affrontando attivamente le sfide legate alla biodiversità a livello globale. È quindi un esempio di impresa sana e in crescita dal punto di vista economico, che integra sostenibilità ambientale, respon-

sabilità sociale e profitto, dimostrando che è possibile perseguire il bene comune in un percorso di crescita economica armonioso. Le intuizioni del fondatore sono senza dubbio alla base di questa visione integrata. Il suo principio guida – *“Tutto quello che serve è già presente in natura”* – riflette l’impegno a ricercare soluzioni terapeutiche nella natura, combinando conoscenze tradizionali con ricerca scientifica avanzata.

Una seconda intuizione altrettanto importante riguarda infatti l’applicazione del metodo scientifico all’erboristeria. Tradizionalmente, l’uso delle erbe medicinali è stato un campo privo di rigorosi approcci scientifici, mentre la medicina moderna si è concentrata sulla chimica. Aboca, invece, ha applicato il metodo scientifico alla fitoterapia, creando un solido accumulo di conoscenze che attinge a secoli di tradizione, risalendo addirittura ai manoscritti dei monaci medievali che custodivano le conoscenze erboristiche, e che trova conferme e nuove scoperte nella ricerca in laboratorio.

In questo capitolo esploreremo come Aboca rappresenti una realtà che, grazie a queste intuizioni, ha saputo combinare innovazione, tradizione e sostenibilità¹⁸, sviluppando un modello gestionale che integra efficacemente salute, biodiversità e impatto sociale.

2. Storia dell’azienda

Aboca nasce nel 1978 da un’idea di Valentino Mercati, che acquistò una tenuta tra le colline di una località denominata, appunto, Aboca, vicino a Sansepolcro, in Toscana, molto vicino al territorio umbro. Inizialmente l’azienda si dedicò all’agricoltura biologica e alla coltivazione di piante medicinali, ma ben presto il fondatore cominciò ad esplorare il legame tra natura e salute, scoprendo il potenziale delle tradizioni antiche e degli antichi testi di botanica e medicina che tramandano le proprietà curative delle piante. Da questa scoperta nacque la consapevolezza che fosse necessario fare ricerca scientifica per approfondire e valorizzare questo vasto patrimonio di conoscenze. In un contesto storico in cui la chimica sembrava offrire quasi tutte le risposte alle esigenze sanitarie, mentre le terapie naturali venivano considerate marginali, Valentino Mercati decise di

¹⁸ Aboca è spesso citata per la sua capacità di fare “innovazione dalla tradizione”, combinando sapere tradizionali e tecnologie moderne (De Massis *et al.*, 2016).

andare controcorrente, con l'obiettivo di combinare il sapere botanico con i più avanzati metodi scientifici per innovare l'erboristeria e portarla dal mondo della tradizione a quello della ricerca (Di Minin, Ferrigno e Piccaluga, 2020).

I primi passi di Aboca furono marcatamente caratterizzati dalla passione per la ricerca e l'innovazione. Nel 1981 l'azienda organizzò la prima conferenza internazionale sulle piante medicinali, segnando l'inizio di un percorso di approfondimento e divulgazione delle proprietà terapeutiche delle piante. Nel 1984 l'azienda ottenne la prima autorizzazione ministeriale in Italia come "Officina Farmaceutica per le materie prime", consolidando la propria posizione nel settore. Negli anni successivi, sviluppò e brevettò il concentrato totale del fitocomplesso, una tecnologia innovativa per standardizzare i principi attivi delle piante medicinali, e nel 1994 iniziò a distribuire i suoi prodotti nelle farmacie italiane.

Nel 1999 Aboca brevettò una compressa senza eccipienti e due anni dopo aprì un laboratorio di ricerca fitochimica. A partire dal 2006, introdusse poi dispositivi medici a base di sostanze vegetali che divennero successivamente il cuore del suo business. Nel frattempo, Aboca avviò un processo di internazionalizzazione che la portò ad essere commercialmente presente in 25 paesi, tra cui Stati Uniti, Spagna, Francia, Germania e Belgio, arrivando anche ad avere sei filiali estere. Aboca puntò non solo all'espansione commerciale, ma anche a formare i professionisti del settore, trasmettendo loro valori professionali ed etici e mettendo sempre al centro dei propri progetti il benessere delle persone.

Nel 2009 Aboca fece rilevanti investimenti in ricerca avanzata, aprendo i laboratori di genomica vegetale e biologia molecolare, e avviò studi clinici per indagare gli effetti terapeutici dei suoi complessi molecolari naturali. Nel 2018, compì un ulteriore passo avanti, diventando una Società Benefit, impegnandosi formalmente, anche nello statuto, per un futuro più sostenibile e ottenendo, nell'anno successivo, la certificazione B Corp. Questo cambiamento fu fortemente voluto da Massimo Mercati, figlio del fondatore, che divenne amministratore delegato dell'azienda.

Oggi Aboca rappresenta un modello di impresa che integra innovazione rigenerativa, sostenibilità e responsabilità sociale. Con oltre 300 milioni di euro di fatturato nel 2023, l'azienda continua a crescere a livello internazionale, mantenendo sempre al centro della sua attività il benessere delle persone e la tutela dell'ambiente.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Aboca è una Società Benefit e, dal 2019, una B Corp, avendo scelto consapevolmente di essere protagonista attiva di un cambiamento positivo, operando a favore della società e dell'ambiente. La certificazione B Corp viene infatti ottenuta attraverso un processo di valutazione, il B Impact Assessment, in cui Aboca ha raggiunto un punteggio di 124,2 punti, ben al di sopra della soglia minima di 80. Dal 2019 al 2024, non solo il risultato economico dell'impresa è migliorato, ma sono stati introdotti ulteriori strumenti per misurare il valore generato. Tra questi, il rating di sostenibilità Ecovadis, che conferma per Aboca un punteggio superiore rispetto alla media del settore. Inoltre, Aboca misura il proprio impatto utilizzando l'SDGs Action Manager, una piattaforma digitale che integra il B Impact Assessment con i principi del Global Compact delle Nazioni Unite. In questo contesto, l'impresa eccelle, in particolare, nel contribuire agli obiettivi 3 (Salute e Benessere), 12 (Consumo e Produzione Responsabili) e 15 (Vita sulla Terra). Nel 2022, Aboca ha ricevuto il riconoscimento "Best for the World", categoria Environment, riservato alle B Corp con il maggiore impatto positivo ambientale. Lo stesso anno è stata premiata anche da SMAU per il progetto Materecod, un dispositivo medico completamente naturale e biodegradabile, efficace nel regolare colesterolo, trigliceridi e glicemia.

L'impegno di Aboca per il bene comune è ben esplicitato nell'Articolo 3 del suo statuto, che recita: *"In qualità di Società Benefit, la società intende perseguire più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, territorio, ambiente e altri portatori di interesse"*. A tal fine, Aboca ha identificato e persegue sei finalità specifiche di beneficio comune: salute e benessere, ricerca e sviluppo, nuovi modelli di filiera, pratiche ambientali evolute, sviluppo sostenibile della comunità e valore alle persone. Per ciascuna di queste finalità, il suo Report di Impatto fornisce dettagli sulle attività promosse, i dati/KPI e i risultati raggiunti.

Aboca si distingue anche come un modello di imprenditorialità etica. Si tratta infatti di un'impresa solida, economicamente sana e fondata su principi etici di coerenza, umiltà e lavoro. Inoltre, non si limita a comunicare e implementare iniziative a favore della società e dell'ambiente, ma si impegna anche a misurarle e a rendicontarle. Fermarsi solo alla comunicazione (*step 1*) potrebbe dare l'impressione di un tentativo di *greenwashing* o *socialwashing*, mentre limitarsi all'implementazione (*step 2*) senza valutare i risultati (*step 3*) rischierebbe di an-

dare verso un uso inefficace delle risorse aziendali senza adeguati ritorni sociali e ambientali. Arrivare fino al rendiconto (*step 4*), utilizzando strumenti come il B Impact Assessment e l'SDGs Action Manager, significa invece assumersi una chiara responsabilità nei confronti dei propri stakeholder e comunicare in modo trasparente i risultati sociali e ambientali. *“Considero l'imprenditore il custode di un'organizzazione sociale, l'impresa, e del suo significato. Quando però il significato è solo la ricerca del profitto, l'utile, egli è il custode di una dimensione insufficiente a legare i membri di un'organizzazione in una vera comunità, e che anzi la divide”*, sostiene Massimo Mercati.

A fronte di numeri aziendali rilevanti – oltre 48.900 farmacie servite, una popolazione aziendale di 1.720 persone, 25 filiali in paesi UE ed extra UE e oltre 1.600 ettari gestiti – Aboca vanta certificazioni aziendali di rilievo, come la Biodiversity Alliance. Aboca si impegna inoltre a generare valore non solo per i proprietari, ma anche per i manager, i dipendenti, i consumatori e altri stakeholder, in particolare per l'ambiente e i territori in cui opera. Tra le iniziative che dimostrano questo impegno ci sono il corso di formazione sulla gestione dei conflitti sviluppato con Rondine Cittadella della Pace, il “Progetto Mandorlo” che promuove la piantumazione di un albero per ogni nuovo nato in azienda, la pubblicazione della collana di libri per bambini Aboca Kids, il tour dello spettacolo “Le Parole della Salute Circolare” realizzato con Ilaria Capua, e l'evento “Bosco degli Scrittori” al Salone del Libro di Torino nel 2023. Sia il tour che l'evento sono stati realizzati in collaborazione con il National Biodiversity Future Center (NBFC), di cui Aboca è socio fondatore. Attraverso il NBFC, l'azienda ha accesso a finanziamenti per sviluppare soluzioni innovative nell'ambito della biodiversità. Infine, nel 2024, Aboca ha ottenuto un finanziamento di 50 milioni di euro da Intesa Sanpaolo, garantito da SACE – Garanzia Futuro, per migliorare i propri processi di ricerca scientifica, produzione agricola e industriale.

4. Pratiche manageriali

In questa sezione descriveremo alcune pratiche manageriali particolarmente significative che Aboca adotta per consolidare la propria realtà di impresa orientata al bene comune: (1) la gestione della catena dei fornitori, (2) la rete di farmacie fondata da Aboca (3) il sostegno alla comunità locale.

4.1. La gestione responsabile della catena di fornitura

Aboca ha scelto di avvalersi di una rete di fornitori che sia il più locale possibile, dando la preferenza a realtà che possiedano certificazioni specifiche. Questo approccio strategico si inserisce in una visione più ampia, mirata a costruire un modello di crescita qualitativa e sostenibile, dove i valori comuni tra Aboca e i suoi fornitori sono alla base di una collaborazione proficua. Questa scelta si traduce in una chiara preferenza per i fornitori locali nella selezione di servizi, macchinari e materie prime, a parità di condizioni economiche.

Nel 2020, Aboca ha avviato la creazione del Consorzio ecoVPrint, in collaborazione con numerosi fornitori operanti nei settori della pre-press, stampa, cartotecnica e logistica. L'iniziativa ha l'obiettivo di qualificare questa specifica filiera sotto il profilo della sostenibilità sociale e ambientale, ma anche di fornire supporto per l'adozione dello statuto di Società Benefit e la misurazione dell'impatto delle attività produttive. L'impegno di Aboca verso una fornitura locale e responsabile è evidente nei numeri: oltre l'80% della spesa per i fornitori è infatti destinata a realtà italiane, con un 36% che riguarda imprese ubicate in Umbria e Toscana. Ciò ha portato Aboca a generare, nel 2023, un fatturato superiore a 4,5 milioni di euro per le sette aziende consorziate, con un incremento del 16% rispetto all'anno precedente.

Complessivamente, tra il 2020 e il 2023, il flusso economico verso il Consorzio ha superato i 13,8 milioni di euro, segnalando un successo economico e sociale. Da sottolineare che nel 2022 tutte le aziende consorziate hanno adottato la forma giuridica di Società Benefit o hanno ottenuto la certificazione B Corp, dimostrando un impegno concreto verso pratiche sostenibili e una responsabilità sociale che riflette i valori condivisi da Aboca.

Un altro aspetto importante nella gestione della catena di approvvigionamento di Aboca riguarda la selezione di fornitori che, senza eccezioni, siano certificati FSC (Forest Stewardship Council), una certificazione che garantisce una gestione responsabile e sostenibile delle risorse forestali. La certificazione FSC assicura il rispetto dei diritti dei lavoratori, delle popolazioni indigene e delle comunità locali che dipendono dalle foreste da cui viene estratta la materia prima. Questo approccio non si limita ai benefici diretti per le comunità locali, ma ha anche effetti positivi a livello globale, mostrando come le pratiche sostenibili possano influire positivamente sul benessere collettivo. *“Viviamo in un'epoca che mi piace definire di naturalismo economico; pensiamo cioè che il nostro sistema sociale, incluse*

le determinazioni giuridiche ed economiche che lo caratterizzano, sia immutabile e ci adoperiamo per adattare a esso il sistema naturale”.

Secondo Massimo Mercati oggi viviamo in un mondo dove l'economia guida l'ecologia, secondo una dinamica illogica e insostenibile. È invece necessario invertire il paradigma, permettendo che sia l'ecologia, la logica della natura, a orientare le nostre regole economiche.

4.2. Salute integrata e benessere naturale: la rete Apoteca Natura

Apoteca Natura rappresenta un approccio olistico alla cura, che integra la medicina naturale, la ricerca scientifica e la consulenza personalizzata per promuovere il benessere complessivo delle persone. Apoteca Natura è un network di farmacie indipendenti che aderiscono a un marchio e a un modello di cura centrato sull'individuo. A differenza dei grandi gruppi del settore – che spesso acquisiscono la proprietà delle farmacie e ne centralizzano la gestione – Apoteca Natura non impone un modello tramite potere finanziario, ma sostiene le farmacie nel loro percorso di evoluzione attraverso un'intensa attività formativa, strumenti di sviluppo e un orientamento valoriale condiviso. In un mercato caratterizzato da una crescente concentrazione, Apoteca Natura propone così un'alternativa concreta alla vendita dell'attività, offrendo alle farmacie una via di crescita che preserva autonomia e identità, secondo una logica “glocal”: radicata nel territorio ma supportata da visione, metodo e innovazione comuni.

Il valore distintivo del network risiede nell'approccio integrato alla salute, che non si limita alla vendita di prodotti naturali, ma include anche una consulenza altamente specializzata, dove l'esperto offre un supporto personalizzato e consapevole, basato su un'analisi approfondita delle esigenze individuali. Ogni farmacia Apoteca Natura diventa quindi un punto di riferimento, un vero e proprio centro di educazione alla salute e alla cura preventiva, che accompagna il cliente nella ricerca di soluzioni naturali per il benessere quotidiano. I professionisti presenti nelle farmacie sono formati per integrare le conoscenze tradizionali della fitoterapia con gli sviluppi più recenti delle scienze mediche, creando un'offerta che coniuga esperienza e innovazione.

Una delle caratteristiche principali di Apoteca Natura è la selezione rigorosa dei prodotti venduti, che provengono da fonti naturali e sono realizzati con metodi rispettosi dell'ambiente e della biodiversità. In questo modo, le farma-

cie Apoteca Natura non solo garantiscono prodotti naturali di alta qualità, ma contribuiscono anche a un modello economico circolare che riduce l'impatto ambientale e promuove la responsabilità sociale.

“La nostra visione è che non si crea veramente valore se non è condiviso. Ogni organismo vivente è organizzato a rete e le parti contano in quanto operano in relazione con le altre. Questo ci porta al principio della cooperazione: l'individuo si definisce attraverso la relazione, perché è parte integrante e fondamentale di un sistema”, afferma Massimo Mercati.

Oltre a offrire consulenze personalizzate, Apoteca Natura promuove anche una serie di iniziative educative ed informative, mirate a sensibilizzare il pubblico sui benefici della medicina naturale e su come essa possa essere integrata nella vita quotidiana. Attraverso eventi, incontri e workshop, il network facilita la diffusione di conoscenze sui rimedi naturali, l'alimentazione sana, e le pratiche di vita salutari, contribuendo così a creare una cultura del benessere che mette al centro la salute come uno stato di equilibrio e prevenzione.

Ogni nuova apertura è una nuova opportunità per diffondere la cultura della salute naturale e della cura integrata, con l'obiettivo di far crescere una comunità di consumatori consapevoli e di promuovere un cambiamento positivo nei modelli di cura. In questo modo, Apoteca Natura non solo si afferma come un marchio di eccellenza nel settore della salute naturale, ma anche come un attore fondamentale in un sistema sanitario più sostenibile e orientato al benessere integrato, facendo della qualità, dell'etica e della sostenibilità i pilastri della sua proposta. Pur prevedendo, nei nuovi piani di sviluppo, l'acquisizione di alcune farmacie, queste rappresentano un'esigua minoranza rispetto alle oltre 1400 presenti nel network e rispondono principalmente alla necessità di garantire continuità aziendale a imprenditori che desiderano lasciare l'attività in mani affidabili. Un approccio che si pone in netta controtendenza rispetto ai grandi player del settore e che conferma la vocazione del marchio a sostenere un modello evolutivo basato su autonomia, cooperazione e condivisione del valore.

4.3. Impegno territoriale: il sostegno alla comunità locale

Le attività di Aboca a favore della comunità locale sono molteplici e si esprimono in vari ambiti, con un forte impegno verso il benessere sociale e culturale del territorio in cui l'azienda opera. L'azienda non si limita a sostenere economicamente le realtà che si prendono cura delle situazioni di maggiore disagio, ma si

impegna anche a favorire la creazione di opportunità lavorative per la comunità locale. Questo avviene tramite la collaborazione con scuole e università del territorio, con l'obiettivo di formare e valorizzare talenti locali, nonché con il supporto a progetti culturali e spirituali, come il Festival dei Cammini di Francesco, evento annuale organizzato dalla Fondazione Progetto Valtiberina che arricchisce il patrimonio culturale e spirituale della zona.

Oltre a queste iniziative, Aboca si distingue per il suo contributo al sostegno dello sviluppo culturale e sociale del territorio. In questo senso, sono significative le attività più strutturate, come l'apertura di un museo, l'Aboca Museum, che rappresenta non solo un luogo di conservazione della conoscenza, ma anche un centro di riflessione e educazione. L'azienda ha inoltre avviato una casa editrice nel 2002, Aboca Edizioni, e creato spazi di incontro e riflessione, attraverso un magazine e piattaforme online, che offrono spunti di dibattito e approfondimento, coinvolgendo attivamente la comunità locale con l'obiettivo di condividere con i lettori tematiche fondamentali come salute, bene comune, sostenibilità, agricoltura, nuovi modelli d'impresa e di sviluppo, scienza, diritti, nonché arte e letteratura che esplorano il rapporto tra l'uomo, le piante, l'ambiente e il pianeta.

5. Le sfide della buona impresa

Alcune delle pratiche descritte nella sezione precedente sono senza dubbio adottabili anche da altre aziende. Per esempio, il sostegno a diverse organizzazioni della società civile è una strategia facilmente applicabile: devolvere una parte dei propri utili a favore di realtà che si occupano di disagio sociale non comporta solo un vantaggio per la comunità, ma rappresenta anche un passo fondamentale verso l'impegno concreto dell'impresa nei confronti del bene comune. *“Da sempre indaghiamo da un punto di vista scientifico e storico il profondo legame tra la natura e l'uomo. Parallelamente allo sviluppo di queste conoscenze abbiamo deciso di investire sulla loro condivisione come strumento di sviluppo culturale e sociale delle comunità in cui operiamo”*, si legge sul sito web di Aboca.

Un secondo aspetto, forse più complesso e profondo, riguarda la connessione diretta con il territorio, che implica un coinvolgimento attivo nella promozione di iniziative culturali e di crescita collettiva. Non esiste impresa sana e dinamica senza un contesto locale che la supporti, e la relazione tra impresa e territorio deve essere di interdipendenza reciproca. Come dimostra l'esempio di Aboca, un'impresa che investe nel benessere del suo contesto locale crea un circolo virtuoso in

cui anche la comunità locale risponde positivamente, generando un ritorno di valore per l'impresa stessa. Questo è testimoniato anche dal fatto che oltre il 90% delle persone assunte da Aboca nel 2023 provengono dalla Toscana e dall'Umbria, e che la metà dei manager assunti nello stesso anno è originaria di queste zone. Questo legame stretto con il territorio non solo favorisce lo sviluppo economico locale, ma contribuisce a consolidare l'impresa come attore fondamentale per la crescita e la coesione della comunità in cui è inserita.

In sintesi, Aboca emerge come un esempio di impresa responsabile, capace di coniugare innovazione rigenerativa, sostenibilità e creazione di valore sociale (Gionfriddo, Cucino, Tafuro e Piccaluga, 2024). Sin dall'inizio, l'azienda ha dimostrato una chiara visione strategica, orientandosi non solo verso la crescita economica, ma anche verso l'impegno per il bene comune. Aboca infatti pone al centro la sostenibilità, non solo attraverso l'adozione di pratiche ecologiche, ma anche con l'intento di preservare e valorizzare la biodiversità, un tema sempre più cruciale nel contesto globale.

La sua capacità di integrare valori etici nelle proprie operazioni quotidiane è evidente nella gestione dei fornitori, dove l'azienda privilegia realtà locali e certificate, contribuendo così al rafforzamento del tessuto economico e sociale del territorio. Un ulteriore esempio del suo impegno verso la comunità e la salute è la concezione della farmacia non solo come punto vendita, ma come luogo in cui si offre consulenza personalizzata e olistica per il benessere della persona. Inoltre, Aboca si distingue per l'impegno verso la comunità locale, con progetti che vanno dalla condivisione della ricchezza allo sviluppo di iniziative culturali e spirituali, contribuendo alla crescita del territorio in cui opera.

Aboca rappresenta quindi un'azienda sana, innovativa, in crescita, in grado di conciliare il successo economico con l'attenzione al bene comune, e quindi anche un esempio di come l'imprenditorialità possa essere al servizio della società e dell'ambiente, ispirando altre realtà imprenditoriali a seguire la stessa strada.

Bibliografia

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., & Messeni Petruzzelli, A. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Di Minin, A., Ferrigno, G., & Piccaluga, A. (2020). Il futuro nella storia delle imprese toscane. In *Il futuro ha una storia antica* (Vol. 1). Pacini Editore.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2024). Purpose, persone ed impatto: Per una innovazione rigenerativa. *Impresa Progetto*, 2, 1-12.

Banca Etica: la finanza come leva di rigenerazione sociale

Silvia Iossa

1. Introduzione

Con lo slogan “Azionisti del bene comune”, il gruppo Banca Etica ha recentemente festeggiato i suoi primi 25 anni di attività, celebrando un percorso iniziato nel 1999 con l’apertura del suo primo sportello a Padova. Da allora, Banca Etica è cresciuta in modo significativo: oggi conta circa 48.000 soci, 110.000 clienti ed un capitale sociale di 92 milioni di euro. Numeri significativi per una banca fondata sui principi della cooperazione e della finanza etica. Ma nonostante questi numeri impressionanti, la crescita numerica non è mai stata l’obiettivo principale di Banca Etica. Ciò che la distingue, infatti, è l’impegno per promuovere un modello bancario orientato al bene comune, che metta al centro i valori di responsabilità, inclusività e sostenibilità.

Nata dalla volontà di 18 enti del Terzo Settore di creare una banca in grado di riconoscere il valore delle loro attività e di sostenerli finanziariamente, oggi Banca Etica si configura come un istituto di credito indipendente, punto di riferimento per chi desidera investire i propri risparmi secondo i principi della finanza eticamente orientata e del credito a impatto. Si tratta senza dubbio di temi che appaiono ancora più consolidati e “popolari” oggi rispetto a quando la banca fu fondata, con un’ispirazione senz’altro pionieristica.

A fronte della popolarità dei temi legati alla finanza etica, è comunque lecito chiedersi cosa si intende esattamente per “finanza eticamente orientata e credito a impatto”. A questa domanda Banca Etica ha a suo tempo risposto con il Manifesto di finanza etica elaborato nel 1998¹⁹ (Associazione Finanza Etica, 1998), dove sono delineati i valori fondamentali che guidano i suoi investimenti: una finanza

¹⁹ Manifesto della Finanza Etica, disponibile a: <https://finanzaetica.info/manifesto-della-finanza-etica/>

attenta alle conseguenze non economiche delle scelte economiche; il profitto, generato esclusivamente come risultato di attività orientate al bene comune e distribuito equamente tra tutti i soggetti coinvolti; massima trasparenza nelle operazioni finanziarie; incentivazione della partecipazione dei soci e dei risparmiatori; e, infine, un impegno a orientare l'intera attività dell'ente secondo tali principi.

2. La storia dell'azienda

La storia del gruppo Banca Etica si intreccia con il contesto culturale degli anni '90, nel quale gli Enti del Terzo Settore (ETS) avvertivano l'esigenza di una maggiore capacità finanziaria, cruciale per sostenere gli obiettivi delle loro attività. Al contempo, il panorama della finanza tradizionale era dominato da una logica nettamente orientata ai profitti, spesso senza considerare l'impatto sociale ed etico delle scelte economiche (Linciano *et al.*, 2021). Molti enti, incluse associazioni sia di matrice cattolica che laica, cooperative sociali, realtà del commercio equo e solidale, e le mutue per l'autogestione, non avevano ancora ottenuto un ampio riconoscimento nazionale e lamentavano la mancanza di idonei strumenti operativi. Fino ad allora gli ETS potevano contare sulle Mutue per l'Autogestione (MAG), che si basavano su un sistema di raccolta e impiego del risparmio tra soci, finanziando progetti con obiettivi di solidarietà e di contributo al bene comune. Le caratteristiche del quadro legislativo di allora imposero alle MAG nuove sfide operative e i rappresentanti di alcuni tra gli Enti più importanti del Terzo Settore italiano²⁰ iniziarono a ripensare criticamente il sistema finanziario del tempo e ad immaginare qualcosa di nuovo. Un momento di crisi apparente divenne così il punto di partenza per un nuovo progetto di finanza alternativa che portò, già nel 1995, alla creazione dell'Associazione verso Banca Etica, divenuta successivamente Cooperativa Verso Banca Etica.

Il progetto Banca Etica iniziò così a prendere forma e, nel 1996, vennero istituiti i primi gruppi di soci volontari, i Gruppi di Iniziativa Territoriale (GIT), con l'obiettivo di promuovere il progetto e i valori della finanza etica. Il traguardo

²⁰ ACLI; AGESCI; ARCI; Associazione Botteghe del Commercio Equo Solidale; Associazione Italiana Agricoltura Biologica; CGM-Consortio Gino Mattarelli; Cooperativa Oltremare; Altromercato; Consorzio Etimos; Emmaus Italia; First Cisl Brianza; Gruppo Abele; Mag2 Finance Milano; Mag Venezia; Mani Tese; Overseas; UISP-Unione Italiana Sport per Tutti; Ust Cisl Monza Brianza Lecco.

era chiaro: raccogliere 6,5 milioni di euro di capitale sociale per la costituzione di una banca popolare di tipo cooperativo (Banca Etica, 2015).

L'unione fa la forza e il mondo della cooperazione lo sa bene. Gli Enti del Terzo Settore impegnati in questa idea, insieme ai GIT, giunsero ad un successo storico: il 30 maggio 1998, l'assemblea della Cooperativa Verso Banca Etica ne deliberò la trasformazione in Banca Popolare Etica e nominò il suo primo Consiglio di Amministrazione. L'anno successivo, grazie all'apertura della prima sede a Padova, Banca Etica iniziava operativamente le sue attività in una data tanto importante quanto simbolo di equità e solidarietà: era l'8 marzo del 1999 (Raitano, 2019). Nello stesso anno vennero inaugurate filiali a Brescia e Milano, seguite da Roma e Vicenza nel 2000, e Treviso, Firenze e Napoli nel 2002. L'espansione territoriale fu affiancata dal continuo impegno dei GIT, che supportavano la promozione della finanza etica e valutavano i finanziamenti erogati, offrendo un servizio di prossimità alle comunità locali. Nel 2000 venne costituita Etica Sgr, società di gestione del risparmio, per offrire prodotti finanziari in linea con i valori di Banca Etica. Questi prodotti vengono sviluppati seguendo criteri che oggi classifichiamo come ESG (Environmental, Social, and Governance), utilizzati per valutare le performance e l'impatto sostenibile di un'azienda o di un investimento. L'obiettivo di Etica Sgr è sempre stato chiaro: *“Vogliamo rappresentare i valori della finanza etica nei mercati finanziari, sensibilizzando il pubblico e gli operatori finanziari nei confronti degli investimenti socialmente responsabili e della responsabilità sociale d'impresa”* (art. 4 dello Statuto di Etica Sgr).

Nel 2003, con la creazione della Fondazione Culturale Responsabilità Etica, oggi denominata Fondazione Finanza Etica, il Gruppo si espanse ulteriormente, promuovendo progetti ad alto impatto sociale (Fondazione Finanza Etica, 2025). La crescita continuò, soprattutto nel Sud Italia, con nuove filiali a Palermo e Bari nel 2007. Nel frattempo, i dipendenti superarono quota cento, e il capitale sociale raggiunse i 18 milioni di euro. Numeri importanti a meno di dieci anni dalla nascita di Banca Etica, che già testimoniavano l'assetto vincente e confermavano la validità dell'intuizione iniziale.

Banca Etica raggiunse anche una dimensione internazionale con la Fondazione Popolare Basca per la promozione della finanza etica “Fiare” in Spagna, che ad un certo punto decise di confluire nel gruppo, segnando un passo importante verso l'espansione anche oltre i confini italiani.

Il primo decennio di Banca Etica terminò con l'ingresso tra i soci di importanti realtà organizzative quali Libera, Caritas Italiana e Legambiente, a testimonian-

za dell'interesse nei confronti di una sostenibilità intesa a 360 gradi: economica certo, ma anche ambientale e sociale.

Nel 2011, nuove filiali vennero aperte a Perugia e Trieste, mentre nel 2012 Banca Etica introdusse una modifica al suo statuto, stabilendo che almeno un terzo dei membri del Consiglio di Amministrazione dovesse essere composto da donne. Banca Etica divenne così la prima banca al mondo ad avere un CdA a prevalenza femminile, con un presidente donna e un comitato etico a maggioranza femminile.

Nel 2014, per celebrare i suoi 15 anni di attività, avviò un importante percorso di analisi e confronto che coinvolse attivamente dirigenti, dipendenti e portatori di interesse. Come parte di questo processo, la banca intraprese una ricerca mirata a valutare l'impatto socio-ambientale delle proprie attività. Questo lavoro non si limitò a raccogliere e analizzare i dati sui risultati ottenuti, ma portò alla definizione di un metodo innovativo per misurare e rendicontare l'efficacia sociale delle sue azioni. L'obiettivo era duplice: garantire una supervisione costante all'interno dell'organizzazione e comunicare con chiarezza questi risultati all'esterno. I dati pubblicati evidenziarono traguardi significativi, tra cui crediti erogati per un totale di un miliardo e 800 milioni di euro e il sostegno a 23.800 progetti promossi da famiglie e realtà sociali. Da allora, Banca Etica ha proseguito questo impegno, affinando il processo di monitoraggio e trasparenza sull'impatto generato. L'anno successivo aprì Fiare Banca Etica, una succursale di Banca Etica a Bilbao, in Spagna.

Il secondo decennio di Banca Etica è stato caratterizzato da una forte volontà di trasformazione. Nel 2015, l'ONU pubblicò l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (United Nations, 2015), un documento che avrebbe avuto un impatto profondo sulle politiche e le strategie di molte organizzazioni, orientandole verso un futuro più sostenibile. In questo contesto, nel 2016, la Fondazione Finanza Etica, parte integrante di Banca Etica, presentò al Parlamento Europeo il primo Report sulla Finanza Etica in Europa (Cavallito *et al.*, 2016). Questo report, che analizzava la situazione della finanza etica nel contesto europeo, rappresentò un passo significativo per sensibilizzare le istituzioni europee rispetto all'importanza di una rendicontazione non finanziaria. Infine, nel 2024, in occasione del suo 25° anniversario, Banca Etica ha celebrato il traguardo finanziando una ricerca volta a indagare, raccontare e misurare il proprio operato (Banca Etica, 2024a).

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Pur essendo una banca che offre servizi bancari e finanziari, Banca Etica si distingue per il suo impegno intrinseco verso la generazione di valore non economico. Banca Etica opera, infatti, in cinque aree di impatto: sociale, collettività, ambiente, internazionale, legalità e diritti. Nel 2023, il 40,7% dei finanziamenti è stato destinato all'area "sociale", seguita dal 29,6% per l'area "ambiente". Il settore "internazionale" ha ricevuto il 17% dei finanziamenti, il 15,9% è andato al tema della "collettività" e il 3,8% a "legalità e diritti".

Nel settore sociale, Banca Etica ha sostenuto 455 organizzazioni e 196 persone fisiche, focalizzandosi su interventi che favoriscono l'inclusione sociale e il contrasto alla povertà. Tra i progetti finanziati, la banca supporta attività dedicate a minori, disabili, anziani e persone in situazione di marginalità, promuovendo iniziative educative, doposcuola e aggregazione. Nell'ambito del diritto alla casa, Banca Etica supporta famiglie in difficoltà e promuove l'housing sociale²¹. Un esempio è Fondazione La Casa, fondata anche da Banca Etica, che interviene sull'emergenza abitativa a Padova, offrendo supporto a persone in difficoltà e favorendo percorsi di emancipazione dal disagio. Nell'area della cultura, dove sostiene 142 organizzazioni, supporta mostre, eventi, il restauro di opere d'arte, la gestione di librerie e teatri. L'area della collettività supporta circoli sportivi, manifestazioni sportive e il turismo sostenibile. Un esempio è Theatre En Vol, che, con il supporto di Banca Etica, ha trasformato un edificio abbandonato a Sassari nella Cittadella delle Arti Performative, un centro per spettacoli, laboratori e attività culturali, con un focus sulla sostenibilità ambientale.

Oltre alla sostenibilità economica e sociale, Banca Etica ha anche promosso la sostenibilità ambientale, sostenendo 243 organizzazioni e 204 persone fisiche. Tra le iniziative finanziate, spiccano progetti di agricoltura biologica, energie rinnovabili e abitazioni ecosostenibili. Un esempio di successo è Il PomoDoro a Vicenza, un'iniziativa nata da genitori di figli disabili che ha creato opportunità lavorative e sociali, impiegando 20 persone con disabilità, 50 volontari e 10 dipendenti in attività agricole e commerciali. Un altro esempio significativo è Me.Co.Fer

²¹ L'housing sociale è un sistema abitativo che mira a fornire alloggi a prezzi sostenibili, destinato a soddisfare le esigenze di individui e famiglie che affrontano difficoltà economiche o sociali, favorendo al tempo stesso integrazione e solidarietà all'interno della comunità.

ad Ancona, specializzata nel recupero di rifiuti ferrosi e metallici dalla raccolta differenziata, che ha ricevuto un finanziamento da Banca Etica per l'acquisto di macchinari avanzati, migliorando l'efficienza del suo processo di riciclo.

Banca Etica si impegna anche sul fronte "internazionale", collaborando con 169 organizzazioni sul tema dell'accoglienza ai migranti, sia maggiorenni che minorenni, del commercio equo e solidale e della cooperazione internazionale.

Infine, l'ampia gamma di attività attraverso cui Banca Etica genera valore sociale include anche l'area "legalità e diritti", all'interno della quale sostiene 144 organizzazioni e 82 persone fisiche. Tra le iniziative finanziate, un esempio significativo è Adan, una cooperativa sociale di Potenza che combatte fenomeni come il caporalato e la violenza domestica. Adan offre sostegno psicologico, inserimento lavorativo e riabilitazione, promuovendo l'inclusione sociale e l'occupazione dignitosa per persone vulnerabili, comprese le vittime di sfruttamento. Grazie anche al sostegno di Banca Etica, la cooperativa reinveste gli utili in progetti a favore delle comunità marginalizzate e organizza attività educative per bambini (Banca Etica, 2024b).

Un obiettivo particolarmente significativo riguarda inoltre il sostegno all'imprenditoria femminile. Nel 2022 Banca Etica ha rilasciato il primo prestito obbligazionario del valore di 15 milioni di euro dedicato interamente all'imprenditoria femminile e alla crescita di organizzazioni con una governance a prevalenza femminile. Nel 2023, la banca ha finanziato 292 imprese femminili tra Italia e Spagna, per un totale di 38 milioni di euro, ottenendo un importante risultato nella promozione della parità di genere e dell'empowerment femminile, sia all'interno che all'esterno dell'istituto.

4. Pratiche manageriali

Sono tre le pratiche di management di Banca Etica che meritano un'attenzione particolare: (1) *la governance partecipata*; (2) *la valutazione socio-ambientale* (VSA); (3) l'educazione e la sensibilizzazione finanziaria. Queste tre pratiche manageriali non solo si concentrano sul presente, ma guardano anche ad un futuro innovativo e rigenerativo.

4.1. La governance partecipata

Banca Etica si distingue per un modello di governance che integra la partecipazione "associativa" con quella "societaria". Questo approccio mira a garantire

che tutte le decisioni aziendali riflettano i valori etici della banca, promuovendo trasparenza e coinvolgendo attivamente gli stakeholder.

Al centro del modello di governance partecipata di Banca Etica ci sono i Portatori di Valore (PdV), soggetti collettivi composti da persone e organizzazioni socie, che rappresentano priorità in tre aree chiave: la dimensione territoriale, i modelli economici e sociali alternativi, e l'impegno per la finanza etica. I PdV si suddividono in tre gruppi principali: (1) i *Coordinamenti Aree Territoriali*, che si focalizzano sulle specificità locali; (2) il *Coordinamento Organizzazioni Socie di Riferimento*, che si occupa dei modelli economici e sociali alternativi; (3) il *Coordinamento Soci Lavoratori*, che rappresenta l'impegno verso la finanza etica come lavoratori. Questi gruppi hanno lo scopo di dare voce ai soci.

Nel 2021, con la riformulazione del Patto Associativo, il modello ha preso una forma più strutturata, con la creazione di un regolamento dei Portatori di Valore, che definisce la partecipazione e le funzioni di ogni gruppo.

Questa governance partecipativa è distintiva per Banca Etica, poiché rappresenta un tentativo unico nel panorama bancario di creare un equilibrio tra democrazia interna e responsabilità gestionale. Determina come le decisioni vengono prese all'interno dell'organizzazione e, pertanto, è una pratica di management centrale.

4.2. La valutazione socio-ambientale (VSA)

A partire dal 2005, Banca Etica ha mostrato un crescente interesse per la valutazione economica, ambientale e sociale dei progetti che richiedevano finanziamenti. Questo approccio ha dato vita all'introduzione di strumenti sempre più strutturati, pensati per analizzare in modo approfondito non solo la redditività economica dei progetti, ma anche il loro impatto sociale e ambientale. Inizialmente è stato creato un albo dei valutatori sociali, volontari formati internamente all'azienda con il compito di valutare i finanziamenti secondo criteri innovativi nel panorama bancario. Con il passare del tempo, questa pratica si è evoluta, dando vita alla Valutazione Socio Ambientale (VSA), che ha reso Banca Etica la prima banca italiana ad adottare un'istruttoria socio-ambientale integrata nella valutazione del merito creditizio. Questo processo, che affianca l'analisi economico-finanziaria, consente di comprendere il valore sociale e ambientale delle attività da finanziare.

La VSA è ormai una pratica consolidata di management che distingue Banca Etica dal sistema finanziario tradizionale. Quando un'organizzazione richiede un finanziamento, viene effettuata una duplice valutazione: una tecnica basata sui

dati economici e una socio-ambientale. Quest'ultima, persegue quattro obiettivi principali: analizzare il livello di responsabilità socio-ambientale del cliente e la sua adesione ai valori di Banca Etica; prevenire rischi reputazionali derivanti da comportamenti contrari ai principi della finanza etica; favorire la diffusione di una cultura di responsabilità socio-ambientale; e consolidare tale cultura nelle realtà finanziate. Se un progetto non soddisfa i criteri stabiliti dalla VSA, può essere scartato e non ricevere il finanziamento richiesto.

Questo modello, esempio di una pratica che migliora di anno in anno e su cui si investe costantemente, rappresenta un esempio che può essere trasmesso anche ad altre organizzazioni, in particolare quelle bancarie, poiché garantisce che gli investimenti generino un impatto positivo sia sull'ambiente che sulla società.

4.3. L'educazione e la sensibilizzazione finanziaria

Banca Etica riconosce l'importanza fondamentale dell'educazione come strumento per favorire un cambiamento duraturo e orientato alla sostenibilità. Questa pratica si inserisce in una strategia più ampia che coinvolge anche la missione educativa della banca. Per questo, attraverso la Fondazione Finanza Etica, la banca ha deciso di investire nell'educazione critica e nella sensibilizzazione verso la finanza etica.

I percorsi educativi proposti sono rivolti tanto a imprenditori quanto a cittadini, con l'obiettivo di migliorare le loro competenze finanziarie e incoraggiarli a compiere scelte più responsabili ed etiche nella gestione degli investimenti. Per gli operatori del settore, la Fondazione offre corsi online, guide pratiche e webinar, strumenti concreti per affrontare le sfide della finanza in modo consapevole, con particolare attenzione ai rischi sociali e ambientali legati alla speculazione finanziaria.

Nel 2023, con l'intento di rendere l'educazione alla finanza etica ancora più sistematica e inclusiva, è stata lanciata ValoriLab²², una piattaforma innovativa che amplia l'accesso ai contenuti formativi e migliora l'efficienza dei servizi offerti. La scelta di adottare una piattaforma digitale su misura per questi scopi riflette l'impegno costante della banca nell'investire nella consapevolezza finanziaria e nel rafforzare il legame con la comunità.

²² Sito internet di ValoriLab. <https://valorilab.it>

In sintesi, l'educazione alla finanza etica è sinergica e complementare alla missione di Banca Etica. Essa si integra con le altre strategie della banca, e può rappresentare un modello per altre organizzazioni che desiderano accrescere la consapevolezza e la responsabilità sociale dei propri stakeholder, specialmente nelle decisioni finanziarie.

5. Le sfide della buona impresa

Le pratiche manageriali che abbiamo esplorato offrono modelli che sono replicabili anche in altre organizzazioni che desiderano integrare principi etici e sostenibili nelle loro attività. Queste pratiche incarnano e riflettono i valori fondamentali di Banca Etica, evidenziando l'importanza della democrazia, della trasparenza e della responsabilità nella gestione della banca. Esse illustrano come Banca Etica contribuisca quotidianamente alla creazione di valori non economici, incentivando la partecipazione di tutti i soci alla governance, garantendo concretamente che ogni finanziamento possa contribuire positivamente alla società e all'ambiente. Infine, guardando al futuro, queste pratiche testimoniano un impegno comunitario volto a generare cambiamenti anche a livello culturale grazie all'educazione. Peraltro, progettare il futuro è sempre stato un impegno costante per Banca Etica. Nei suoi primi 25 anni, Banca Etica ha contribuito in modo significativo alla creazione di un mondo più sostenibile ed equo, ma la sfida è tutt'altro che conclusa.

La banca riconosce l'urgenza di intensificare il proprio impatto territoriale, potenziando la presenza fisica per rispondere al meglio alle esigenze delle comunità. Il bisogno di vicinanza richiede l'apertura di nuove filiali o la costruzione di alleanze locali, con l'obiettivo immutato di essere un punto di riferimento per chiunque voglia promuovere progetti ad alto impatto sociale e ambientale. Crescere e rafforzare le sinergie con l'ecosistema locale significa anche creare nuove collaborazioni strategiche con organizzazioni che condividono i valori di Banca Etica. La banca sa bene che solo attraverso l'unione si può contribuire al futuro desiderato.

Nell'era dell'intelligenza artificiale, Banca Etica, sempre attenta ai cambiamenti, è consapevole sia dei rischi che delle opportunità che questa tecnologia presenta. La sfida per il futuro sarà governare questa evoluzione senza esserne travolti, continuando a innovare nel rispetto dei principi etici che la guidano.

Infine, ma non per importanza, vi è la sfida più cruciale: quella di coinvolgere le nuove generazioni. Banca Etica è consapevole che il 72% dei suoi soci ha più

di 51 anni, e una delle sue priorità è quella di rivolgere sempre più lo sguardo verso i giovani. Intende pertanto impegnarsi per sviluppare nuove iniziative che attraggano le nuove generazioni, come il potenziamento dei programmi educativi già avviati, eventi di sensibilizzazione e la creazione di prodotti finanziari innovativi in linea con i loro interessi e bisogni. Le nuove generazioni rappresentano la speranza per il futuro, sono le più attente ai temi socio-economici e ambientali, ed è proprio a loro che stiamo consegnando il mondo di domani. Banca Etica non intende restare indietro.

Bibliografia

- Associazione Finanza Etica. (1998). *Manifesto della finanza etica*. <https://finanzaetica.info/manifesto-della-finanza-etica/>
- Banca d'Italia. (2021). *Testo unico bancario*. <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/intermediari/Testo-Unico-Bancario.pdf>
- Banca Etica. (2015). *Bilancio sociale 2015*. <https://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/>
- Banca Etica. (2020). *Report di impatto: Insieme, facciamo crescere una nuova economia*. https://www.bancaetica.it/app/report-impatto/report-2020-ita/Report_Impatto_2019.pdf
- Banca Etica. (2024a). *Azionisti del bene comune: 25 anni di finanza per la pace, l'ambiente e l'inclusione*. <https://www.bancaetica.it/app/uploads/2024/03/Ricerca-25anni-Banca-Etica.pdf>
- Banca Etica. (2024b). *Report di impatto: Il credito per l'innovazione sociale e ambientale*. https://assets.bancaetica.it/ReportImpatto/Report_Impatto_BancaEtica_IT_2024.pdf
- Banca Etica. (n.d.). *Report d'impatto: Che cos'è il report d'impatto*. <https://www.bancaetica.it/report-impatto/>
- Cavallito, M., Isonio, E., & Meggiolaro, M. (2016). *La finanza etica e sostenibile in Europa: Primo rapporto*. Fondazione Finanza Etica. https://finanzaseticas.net/wp-content/uploads/2018/07/Finanza_etica_sostenibile_in_Europa.pdf
- Etica Sgr S.p.A. (2024). *Statuto sociale* (Approvato dall'assemblea straordinaria del 24 aprile 2024).
- Fondazione Finanza Etica. (2025). *La fondazione*. <https://finanzaetica.info/la-fondazione/>
- Lincia, N., Caferio, E., Ciavarella, A., Di Stefano, G., Levantini, E., Mollo, G., Nocella, S., Santamaria, R., & Taverna, M. (2021). *La finanza per lo sviluppo sostenibile*. Consob. https://www.consob.it/documenti/1912911/1972319/fs_1.pdf
- Raitano, P. (2019). *Vent'anni di Banca Etica: L'altra idea di finanza si prepara a cambiare*. Altreconomia. <https://altreconomia.it/banca-etica-venti-anni/>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

La forza della gentilezza: la leadership gentile di Vimi Fasteners

Giulia Angelucci e Laura Michelini

1. Introduzione

Vimi Fasteners, azienda con sede a Novellara (RE), operante nella meccanica di precisione, è specializzata nella produzione e commercializzazione di organi meccanici di fissaggio ad alta resistenza per applicazioni di contenuto ingegneristico evoluto. L'azienda si distingue per la produzione di viti speciali destinate a diversi settori quali l'automotive, le supercar, i veicoli off-road, le infrastrutture, l'oil & gas, oltre che il settore aerospaziale. Vimi Fasteners collabora con più di 3.000 clienti, dispone di tre stabilimenti produttivi e due filiali e genera un fatturato annuo di circa 60 milioni di euro. Il gruppo impiega 300 collaboratori e annovera tra i suoi clienti principali alcune delle più importanti aziende del settore delle auto sportive come Ferrari, Lamborghini, Ducati e Maserati. L'azienda opera a livello globale con società controllate in Italia, USA e Germania, oltre a sedi di rappresentanza nel Regno Unito e in Cina, rifornendo circa 300 stabilimenti produttivi nel mondo con prodotti di alta qualità.

La storia di Vimi Fasteners, dalla sua fondazione come Viterie Mirabello nel 1967 fino alla sua evoluzione in un gruppo industriale internazionale, è un esempio concreto di come un'impresa possa integrare successo economico, sostenibilità e responsabilità sociale in un unico percorso di crescita e sviluppo articolato su quattro principali pilastri.

Il primo pilastro è quello relativo all'innovazione, al miglioramento continuo e al co-engineering del prodotto. Il secondo è il valore della sostenibilità, inteso nella sua accezione più ampia, come la dimensione economica, sociale e ambientale. Il terzo pilastro a caratterizzare la gestione di Vimi Fasteners è una leadership etica e inclusiva. Questo approccio si distingue per il superamento di

una tradizionale visione gerarchica, tipica delle aziende familiari, adottando un modello di “leadership gentile” che pone al centro la fiducia, la collaborazione e la sicurezza psicologica dei dipendenti. Il quarto pilastro, che rappresenta il cuore della mission di Vimi Fasteners, è “fare insieme” e si identifica come il motto del Presidente Fabio Storchi. Significa mettere al centro le collaborazioni e la rete, valorizzando le persone sia all’interno che all’esterno dell’azienda. Questo atteggiamento ispira a collaborare, a condividere, a preparare la strada a rapporti regolati da un comune senso di responsabilità. Solo “insieme” è possibile costruire un futuro sostenibile, affrontare le sfide del mercato globale e creare valore condiviso per tutti gli stakeholder.

2. Storia dell’azienda

Nata in un piccolo locale sotto lo stadio Mirabello a Reggio Emilia, la ViMi (Viterie Mirabello) inizia la sua avventura dall’idea di un gruppo di soci, tra i quali Aimone Storchi, di produrre viti e viti prigioniere, stampate a freddo e con asportazione di truciolo. Gli anni ’70 sono contraddistinti da un grande sviluppo industriale di tutto il Paese, dove il fermento di trasformazione investe ogni campo, con un’esplosione della richiesta di lavoro e la meccanizzazione di un sempre maggior numero di attività. A fronte di volumi crescenti, si rende necessaria un’espansione degli stabilimenti e la Viterie Mirabello si sposta a Novellara (RE), dove tutt’oggi dimora la sua sede principale, nel cuore della Motor Valley italiana.

Agli inizi degli anni 2000, Aimone Storchi – uno dei più appassionati soci fondatori – insieme ai cugini Fabio e Fabrizio, acquisiscono il 100% della proprietà della Viterie Mirabello. Le due famiglie, rappresentate da due holding, la Astork per Aimone Storchi e la Finregg per Fabio e Fabrizio Storchi, danno inizio ad una profonda trasformazione dell’azienda, innanzitutto con un rebranding per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più internazionale. La Viterie Mirabello finisce così la sua corsa e nasce la Vimi Fasteners. La famiglia Storchi investe in potenziamento tecnologico, ampliando la fabbrica per ospitare il processo di trattamento termico e la costruzione interna delle attrezzature di stampaggio, oltre a conseguire un crescente numero di certificazioni ISO dell’industria automotive e aerospaziale.

Tra il 2014 e il 2016 viene ridefinito un piano strategico per ampliare gli investimenti ed estendere la gamma di prodotti. Le risorse vengono finalizzate

verso attività di ricerca e sviluppo per l'utilizzo di leghe con elevate performance di resistenza meccanica e viti in titanio, dando il via ad un nuovo piano operativo basato su tre principali aree di business: viti ad alta resistenza, viti per bilancieri per motori diesel e viti per impieghi in alta temperatura. Mediamente, il 7% del fatturato è utilizzato per lo sviluppo di tecnologie di processo, macchinari, e per progetti di ricerca e sviluppo in collaborazione con centri di ricerca e università. Vimi Fasteners, nello stabilimento di Novellara, dispone di tre laboratori dotati di tecnologie e strumenti, per testare ed analizzare qualsiasi tipo di acciaio e lega.

Vimi Fasteners sviluppa dunque un'ampia gamma di prodotti, aumentando l'offerta sul mercato internazionale. Nel 2017 viene istituita la Vimi Fasteners GmbH in Germania e nel 2018 la Vimi Fasteners Inc. negli USA. Sempre nello stesso anno l'azienda si quota alla Borsa Valori di Milano e si trasforma in un gruppo industriale, con l'acquisizione della società MF Inox S.r.l. attiva nel settore Oil&Gas, Energia e Infrastrutture. Il 2022 si caratterizza come punto di svolta anche per la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità. Nel 2023 la seconda acquisizione, con l'ingresso nel gruppo della società Filostamp Srl.

Nel 2023 l'azienda ha registrato un incremento dei ricavi del 15% rispetto al 2022, nonostante le difficoltà legate alle criticità della supply chain globale e alle tensioni geopolitiche. Questa crescita è stata trainata principalmente dal settore industriale, che a fine anno ha rappresentato il 39% del fatturato, contro il 35% del settore automotive. Inoltre, il 2023 ha visto una diversificazione geografica dei ricavi: la quota proveniente da Italia ed Europa è diminuita, mentre si è registrato un aumento del +4% nei Paesi extra UE, +3% negli USA e in Canada, +1% nel resto del mondo.

Questo risultato sottolinea la capacità dell'azienda di affrontare con successo le sfide di un contesto internazionale in costante cambiamento, dimostrando una notevole flessibilità nell'adattarsi alle dinamiche globali e nel cogliere nuove opportunità di crescita.

Nel corso della sua storia prima come Viterie Mirabello e poi come Vimi Fasteners, l'azienda si è distinta per un forte radicamento nel territorio. Ha costruito una solida reputazione come realtà imprenditoriale attenta alle esigenze della comunità locale e dei propri dipendenti, seguendo i valori e la visione della famiglia Storchi e del management aziendale come verrà approfondito nei paragrafi successivi. Questa combinazione di eccellenza produttiva e responsabilità sociale ha consolidato il suo ruolo di riferimento sia nel settore industriale che nel contesto sociale in cui opera.

Le tappe fondamentali di crescita della Vimi Fasteners

Anni '60	Anni '70	Primi anni 2000	2010-2018	Dal 2020 a oggi
Fondata come Viterie Mirabello (ViMi) a Reggio Emilia, specializzata nella produzione di viti prigioniere. L'azienda è stata istituita da un gruppo di soci, tra cui Aimone Storchi	Si trasferisce a Novellara (RE) per far fronte all'aumento della domanda e dei volumi produttivi, posizionandosi nel cuore della Motor Valley italiana	Aimone e Fabio Storchi acquisiscono il 100% della proprietà. L'azienda viene rinominata in Vimi Fasteners per riflettere una visione più internazionale. Investimenti in tecnologia, processi di trattamento termico e certificazioni nei settori di automotive e aerospaziale	• 2014-2016 Investimenti in R&S di leghe leggere e viti in titanio • 2017 Fondazione di Vimi Fasteners G.m.b.H. in Germania • 2018 Creazione di Vimi Fasteners Inc. negli Stati Uniti, quotazione alla Borsa di Milano e acquisizione di MF Inox Srl	Acquisizione di Filostamp Srl nel 2023. Pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità. Maggiore attenzione all'impegno verso la comunità locale, supporto alle iniziative sociali e rafforzamento delle relazioni con i fornitori

3. Creazione di Valore Sociale

L'etica e i principi della “centralità della persona” e del “fare insieme” sono stati alla base di una gestione orientata alla responsabilità e alla sostenibilità. Questo approccio condiviso ha caratterizzato il management di Vimi Fasteners fin dagli esordi, favorendo una crescita sostenuta da solidi valori morali ed etici.

3.1. Il benessere del personale

Per l'azienda, il benessere delle persone che ne fanno parte è necessario e implicito complemento del profitto che riesce a conseguire. Per le famiglie Storchi e il management del gruppo è inconcepibile un aumento della ricchezza economica a discapito della qualità dell'ambiente lavorativo. La salute e sicurezza dei dipendenti è imprescindibile. Per l'azienda, questo è uno degli aspetti principali per il quale ha investito molto nella formazione del proprio personale, cercando di gestire ogni problematica in modo costruttivo, valutando e anticipando i rischi o comunque imparando da errori per prevenire eventuali situazioni di pericolo.

La percezione all'interno dell'azienda è di un'altissima sicurezza, con feedback positivi sia da parte dei dipendenti che dei sindacati, con i quali il confronto è sempre partecipato, proattivo e condiviso. Con 300 dipendenti, di cui oltre il 90% con contratti di lavoro full-time e a tempo indeterminato, il 28% di presenza femminile, l'11% dei lavoratori al di sotto dei 30 anni e ben 13 nazionalità diverse rappresentate in azienda, la Vimi Fasteners pone tutto il suo impegno affinché non emerga nessun tipo di discriminazione. Da una recente indagine di clima organizzativo tra i dipendenti di Vimi Fasteners non è stata rilevata nessuna percezione di differenze di genere.

3.2. Il legame con il territorio

Vimi Fasteners si impegna costantemente a sostenere ed incoraggiare iniziative culturali, sportive, ricreative, nonché finanziare servizi sanitari e di cura della persona nel territorio in cui opera. In particolare, Vimi ha supportato attraverso delle donazioni le attività della Caritas provinciale per assicurare un pasto caldo alle persone bisognose. Un altro caso concreto è quello dell'alluvione del giugno 2023, in occasione della quale Vimi ha messo a disposizione una task force di persone e mezzi, per contribuire al ripristino delle comunità romagnole colpite. 40 dipendenti, al fianco della Protezione civile locale, si sono prontamente offerti come volontari organizzando squadre di supporto per spalare il fango e ripristinare i territori colpiti dalle alluvioni. Non solo negli eventi funesti, ma è anche nella quotidianità che Vimi Fasteners fornisce il suo impegno a favore della comunità locale, sostenendo manifestazioni come il Summer Fest di Novellara, il cui ricavato è devoluto in beneficenza o il supporto all'Associazione Amici del Day Hospital di Guastalla, la cui raccolta fondi è destinata a mantenere gratuiti i servizi ai malati oncologici.

Vimi Fasteners partecipa frequentemente ad eventi dove condivide con altre società la propria esperienza sugli sviluppi tecnologici raggiunti e sul percorso intrapreso sulle tematiche ESG evidenziandone le scelte fatte, le criticità incontrate, i risultati raggiunti nonché i progetti futuri. Questo genere di attività è portato avanti con un senso di missione nello stimolare altre società e organizzazioni ad intraprendere percorsi virtuosi di innovazione e di cambiamento, consapevoli che la diffusione di queste pratiche è di sicuro beneficio per la comunità e il suo territorio.

3.3. L'impegno per la sostenibilità

I processi produttivi di Vimi richiedono grande attenzione agli aspetti ambientali, quali l'efficientamento energetico, la riduzione dei consumi di materiali e il contenimento degli scarti di produzione. La riduzione dei prelievi di risorse naturali ed energetiche, consente di mitigare l'impatto ambientale dell'attività industriale. Nel 2023 la capogruppo Vimi Fasteners S.p.A. è stata valutata per il suo contributo allo sviluppo sostenibile secondo il NeXt Index® ESG. Il punteggio del NeXt Index® ESG è pari a 55,35, con il valore più elevato che si registra nei pilastri Sociale e di Governance (58,65) seguiti da quello Ambientale (58,17). Il livello dei rischi è pari a 3,11 su 10, che rappresenta un valore medio basso. L'area nella quale si registra la performance migliore concerne i rapporti con l'ambiente naturale (69,66), seguita da quella relativa all'azienda e al governo dell'organizzazione (64,78), rapporti con i lavoratori e le lavoratrici (61,37) dai rapporti con la comunità locale (55,94) e da quella concernente i rapporti con i clienti (52,52). Si conferma così l'attenzione di Vimi alle esigenze della comunità locale ed al valore che la società dà alla responsabilità sociale di impresa. Per quanto riguarda l'aspetto ambientale, l'azienda sostiene l'impegno delle comunità locali dell'Appennino Tosco Emiliano, per una gestione responsabile delle foreste della Riserva di Biosfera (riconosciuta dall'UNESCO nel 2015 – è oggi la più grande d'Italia e si estende su 80 comuni nelle province di Modena, Reggio Emilia, Parma, Lucca, Massa Carrara e La Spezia), rendendola più capace di assorbire anidride carbonica, ridurre il dissesto idrogeologico e ripristinare la biodiversità tipica della zona.

4. Pratiche Manageriali

4.1. Clima aziendale

Attraverso una survey di rilevazione del clima organizzativo, nel luglio 2023, è stato possibile individuare, definire e portare avanti concrete azioni di miglioramento in base alle aree di intervento emerse, con l'obiettivo di perseguire livelli di benessere multidimensionale e di partecipazione sempre più elevati all'interno dell'azienda.

Un esempio significativo è l'introduzione del processo di Job Posting interno, che offre a tutti i dipendenti l'opportunità di candidarsi alle posizioni aperte

all'interno dell'azienda, favorendo così percorsi di crescita e sviluppo professionale. Ogni opportunità viene inizialmente pubblicata internamente, per garantire pari accesso e valorizzare le risorse già presenti in azienda. I requisiti richiesti si concentrano principalmente su caratteristiche personali – come la predisposizione al lavoro di squadra, la flessibilità e la volontà di apprendere – piuttosto che su competenze tecniche, che vengono invece sviluppate successivamente attraverso programmi di formazione e affiancamento dedicati.

L'Organizzazione ha inoltre costituito un gruppo di lavoro, denominato “InnovAction Team” composto da alcuni membri del Leadership Team e da persone coinvolte nella comunicazione aziendale, per condividere idee, stimolando la creatività in azienda e individuare, definire e facilitare l'introduzione di soluzioni e nuove prassi, in base anche alle aree di intervento emerse dalla survey interna.

In questo contesto, l'azienda incoraggia un mindset positivo verso il cambiamento, promuovendo nei collaboratori iniziativa, pensiero critico e capacità di problem solving innovativo. Tutto ciò genera un clima di fiducia reciproca e duratura, testimoniato dall'elevato numero di persone che scelgono di costruire percorsi professionali a lungo termine all'interno del Gruppo.

Esempi concreti di questo approccio collaborativo includono:

- Gruppi QRQC e attività di problem solving (8D), piccoli gruppi multidisciplinari che favoriscono l'analisi strutturata dei problemi e ne individuano la soluzione ottimale;
- Gruppi di miglioramento continuo che portano avanti dei concreti Piani Di Miglioramento (PDM) a livello sia economico che di processo;
- la creazione di un gruppo trasversale per la riduzione dei consumi energetici e delle risorse idriche, nel quale ogni collaboratore può contribuire con idee, successivamente valutate e implementate.

Le diverse iniziative hanno facilitato non solo l'ambiente lavorativo all'interno dell'azienda ma hanno avuto ripercussioni a cascata anche all'esterno, specialmente su come l'impresa si pone rispetto alla comunità, come il lavoratore vive dentro e fuori di essa. Oltre ad una potenziata politica di smart working, poco presente nel territorio circostante, ai lavoratori viene chiesto di impegnarsi attivamente per la propria comunità; così la Vimi Fasteners assicura una significativa rete di volontariato, per arricchire la vita delle persone in ogni momento della giornata, lavorativa e oltre, in un'unica sfera esistenziale.

4.2. Sviluppo del talento e della persona

Vimi Fasteners riconosce che il vero motore della crescita aziendale è rappresentato dalle persone che ne fanno parte. Per questo promuove con determinazione il benessere e lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, investendo nella crescita di competenze tecniche e nella condivisione di valori etici comuni. Si tratta di una visione integrata della formazione, orientata a preparare manager e lavoratori ad affrontare le sfide produttive con un approccio consapevole, proattivo e allineato alla cultura aziendale.

Il cuore del modello di business di Vimi Fasteners è il co-engineering, ovvero la progettazione congiunta di soluzioni realizzate in stretta collaborazione con il cliente. Questo approccio valorizza la multidisciplinarietà e richiede un continuo lavoro di squadra tra funzioni diverse, rendendo il team un vero protagonista del processo innovativo.

All'interno dell'azienda si sviluppa un ecosistema in cui il talento viene coltivato e trattenuto, offrendo percorsi di crescita che affiancano i professionisti esperti ai giovani collaboratori, in un ambiente dove l'apprendimento reciproco è alla base del successo condiviso. Il management, insieme ai lavoratori, si impegna quotidianamente a rafforzare le proprie competenze e a supportare quelle altrui, in uno spirito di collaborazione orientato al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Il miglioramento delle performance trova fondamento nella capacità del management di instaurare relazioni trasparenti, costruttive e basate sulla fiducia. Questo porta alla progressiva trasformazione dei modelli di leadership: si supera la logica gerarchica del "command & control" per favorire un'esperienza condivisa di lavoro, fatta di sperimentazione, confronto e creatività collettiva. Il mantenimento di un'attività formativa permanente, pianificata raccogliendo le necessità basandosi anche sull'ascolto, garantisce poi lo sviluppo delle persone accrescendo non solo le competenze tecniche ma anche la consapevolezza su temi legati alla salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali, alla sicurezza sul posto di lavoro e alle innovazioni tecnologiche e dei processi, creando un forte senso di appartenenza e quindi soddisfazione e motivazione.

4.3. La promozione della leadership gentile

La famiglia Storchi, alla guida dell'azienda, si ispira da sempre ai principi dell'economia civile: un modello che, accanto alla creazione di valore economico,

pone al centro il benessere delle persone, la coesione sociale e la costruzione di valore condiviso. In quest'ottica, l'organizzazione aziendale è stata fin dall'inizio modellata per valorizzare le persone, riconoscerne il potenziale, ascoltarne le aspirazioni e dare spazio al contributo di ciascuno.

La partecipazione attiva e il coinvolgimento diretto dei collaboratori rappresentano i pilastri fondamentali di questo approccio: ogni persona è chiamata a contribuire non solo attraverso le proprie competenze professionali, ma anche con idee, proposte e visioni orientate al miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro e allo sviluppo dell'intera organizzazione.

Questo modo di intendere il lavoro si riflette anche nello stile di leadership adottato, basato sull'ascolto, sulla fiducia reciproca e sulla condivisione delle responsabilità. I leader non sono meri capi gerarchici, ma facilitatori di crescita, promotori di senso e garanti della coerenza tra gli obiettivi aziendali e quelli individuali.

Ne risulta un modello d'impresa che si configura come una comunità di persone, dove il successo economico si costruisce insieme alla dignità del lavoro, alla qualità delle relazioni e a una visione sostenibile e inclusiva del futuro.

Per sostenere una cultura orientata all'innovazione, all'inclusività e alla flessibilità è necessario creare un ambiente di lavoro in cui la paura non sia più il motore delle azioni. Dalle parole di Marcella Cartia (HR Director) emerge tutta la voglia di cambiamento di Vimi: *“nelle aziende moderne è sempre più importante l'innovazione; per poter innovare bisogna che ci sia di fondo un clima aperto, dove si possano esprimere opinioni anche diverse. Non cercare sempre il consenso, ma portare i propri contributi senza aver paura di essere mortificati, contestati, una libertà di parola che incontra un ascolto costruttivo. Un ambiente dove non si temano ritorsioni e quindi ci si senta liberi di esprimere opinioni, di sperimentare cose diverse, correndo il rischio di sbagliare”*. Non una liberalizzazione dell'errore, ma un ambiente costruttivo dove l'eventuale errore diventa un'opportunità di apprendimento e crescita. L'ingresso in azienda di Marcella Cartia nel ruolo di HR Director è stato determinante per l'adozione di un approccio di leadership gentile con l'obiettivo di creare una organizzazione senza paura²³; *“è un percorso lungo e faticoso che richiede, innanzitutto, un'ampia formazione di chi è alla guida dell'azienda affinché*

²³ Riprendendo il titolo del famoso manuale *“Organizzazioni senza paura - Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare, crescere”* di Amy C. Edmondson, FrancoAngeli Editore.

possa diffondere una cultura del benessere in ogni sua parte". Non è immediato modificare un certo tipo di atteggiamento; il cambiamento deve essere prima interiorizzato e poi messo a disposizione della comunità aziendale. *"Di fatto si crea anche un legame solido tra le persone basato sulla fiducia, sul rispetto, quindi maggior collaborazione e performance più elevate"*, sottolinea Marcella Cartia. Partire da un cambio di comportamento per arrivare ad un cambio di cultura, un sistema virtuoso che non ha controindicazioni. La gentilezza, spesso erroneamente percepita come una debolezza nel mondo del business, rappresenta per noi un elemento cruciale per la creazione di un'organizzazione senza paura. Non si tratta di una qualità tipicamente femminile, ma di un vero e proprio costrutto che abbraccia valori come l'ascolto, il rispetto, l'educazione e la capacità di confronto. Una leadership gentile non è sinonimo di debolezza, bensì di forza, determinazione e orientamento all'obiettivo. Non scontro ma confronto dunque!

4.4. I valori etici al centro del processo di selezione

Vimi Fasteners adotta una leadership etica e inclusiva, fondata su fiducia, collaborazione e rispetto per le persone. In azienda, oltre alle competenze tecniche, si valorizza l'allineamento ai valori aziendali, promuovendo un ambiente di lavoro basato su relazioni autentiche e principi condivisi.

Nel processo di selezione, viene utilizzato il metodo BEI (Behavioral Event Interview), che analizza i comportamenti passati per prevedere quelli futuri. Questo approccio aiuta a identificare candidati che, oltre a essere preparati, rispecchiano i valori dell'organizzazione.

Competenza tecnica e coerenza valoriale sono considerati fattori essenziali per costruire team solidi e contribuire al successo sostenibile dell'azienda.

5. Le sfide della buona impresa

La trasformazione parte dall'alto: sono l'imprenditore e i dirigenti i primi a doversi impegnare nel cambiamento culturale. In Vimi Fasteners, la determinazione del leadership team in questa direzione è evidente. "Si trasforma la persona per trasformare l'azienda", creando una realtà basata su fiducia, delega, confronto e collaborazione.

Una comunità capace di “lavorare e fare insieme”, come ricorda Papa Francesco:

“Come sarebbe diversa la nostra vita se imparassimo davvero, giorno per giorno, a lavorare, a pensare, a costruire insieme!” (Giubileo Confindustria, 2016).

Nelle parole dell'amministratore delegato Marco Sargenti, un consiglio per imprenditori e dirigenti che vogliano affrontare le sfide della Buona Impresa: *“Oggi, l'azienda è chiamata a una responsabilità sociale che va oltre il mero profitto economico. Questa responsabilità si estende a tutti gli stakeholder: le persone, i clienti, la comunità, l'ambiente, etc. Un percorso ESG (Environmental, Social, and Governance) rappresenta un impegno concreto in questa direzione, articolandosi in diverse dimensioni e richiedendo un approccio più olistico rispetto alla sola logica del profitto”.*

Gruppo Todisco: dalle radici familiari alle dinamiche di restituzione

Gianluca Gionfriddo e Andrea Piccaluga

1. Introduzione

Il Gruppo Todisco, con sede a Pisa, è protagonista della commercializzazione di oltre il 40% della chimica di base in Italia ed è una delle principali aziende europee in grado di gestire tutta la catena di fornitura delle materie in questo specifico comparto. Il Gruppo è infatti autosufficiente negli acquisti, nella produzione e nella distribuzione delle materie nella chimica di base, nella vendita all'industria, al dettaglio e all'ingrosso. La chimica di base comprende un insieme di materie e prodotti molto importanti in virtù del loro utilizzo in molti settori industriali, tra i quali il trattamento acque, la chimica fine, il tessile, il cartario, la metallurgia, l'industria dell'igiene personale e della casa, e molti altri; di fatto, senza chimica di base non sarebbe possibile la maggior parte dell'attuale attività industriale.

Nel 2023 il Gruppo ha inaugurato un grande centro congressuale e la sua nuova sede amministrativa a San Giuliano Terme, in una località poco fuori Pisa; in base ai dati del 2025 movimentata circa un milione di tonnellate di materiale all'anno per un fatturato di circa 340 milioni all'anno, con 250 dipendenti.

Ma il motivo per cui il Gruppo Todisco è stato inserito nella presente raccolta di casi non è tanto perché si tratta di un'impresa ben gestita, che “funziona bene”, che è cresciuta stabilmente negli anni, ma piuttosto per il forte orientamento sociale che la caratterizza. Infatti, una serie di pratiche e di iniziative, sia indirizzate verso l'interno dell'azienda che verso l'esterno, rendono il Gruppo Todisco una realtà imprenditoriale che è progressivamente diventata un punto di riferimento per chi vuole fare impresa “cercando di migliorare il mondo” e, cioè, non solo rispettando le regole e la normativa vigente, ma cercando di avere un impatto di tipo generativo sull'ambiente circostante e sulla società nel suo complesso.

L'attività del Gruppo è legata a doppio filo con la storia del suo fondatore e presidente, Donato Antonio Todisco, trasferitosi a Milano dalla Puglia, con la sua famiglia, quando era bambino. Quella di Donato è infatti una storia di impegno, di talento e di coraggio imprenditoriale, ma anche una vita ispirata e quotidianamente motivata dal senso di restituzione. Restituzione verso la società in generale e verso le persone più vulnerabili, in particolare, da parte di una persona che ha senza dubbio faticato molto per raggiungere risultati importanti, ma che al tempo stesso riconosce la necessità di dover “agire in un’ottica di giustizia” rispetto ai tanti doni ricevuti nella propria vita. I primi segni della Provvidenza, secondo Donato, arrivarono già quando la sua famiglia si era da poco trasferita da Cerignola, dove viveva con uno standard di vita più che dignitoso, a Milano, cercando di partecipare e di contribuire ai processi di sviluppo e trasformazione industriale e sociale che stavano interessando il Nord Italia ed in particolare le grandi città, negli anni Sessanta. In quei frangenti la famiglia Todisco fece esperienza della solidarietà e della collaborazione di molti, e tra questi anche di alcune associazioni di volontariato, una delle quali contribuì in modo determinante durante il difficile processo di trovare casa per una famiglia come la loro, proveniente dal Sud. Il senso di restituzione – e di condivisione – è stato forse progressivamente rafforzato in Donato Antonio Todisco dall’essere cresciuto in una famiglia molto numerosa (lui, l’ottavo di dieci), in cui tutti si impegnavano e contribuivano alle dinamiche familiari, incluse quelle economiche. Significative, a questo proposito, alcune sue parole: *“Scopo del nostro Gruppo è quello di costruire ricchezza, non solo materiale, ma anche sociale, culturale e umana. Volevamo restituire, almeno in parte, quanto questo territorio, inteso come area pisana, ci ha dato per crescere”*.

2. Storia dell’azienda

Il fondatore e attuale presidente del Gruppo, Donato Todisco, era un ragazzino magro e curioso; sempre pronto a smontare e rimontare oggetti di ogni tipo, e attento a ciò che gli succedeva intorno. Diplomatosi come perito chimico, ha iniziato a lavorare molto giovane e per molti anni è stato impiegato nella multinazionale belga Solvay, dove un manager perspicace ne valorizzò l’energia e l’intraprendenza, aprendo così una brillante e rapida carriera, soprattutto in ambito commerciale. Paradossalmente, fu proprio l’aver fatto carriera molto in fretta, con

la conseguenza di dover poi aspettare più di qualche anno per diventare dirigente, che spinse Donato a lasciare Solvay nel 1992 per lanciarsi – forte delle sue esperienze professionali e insieme a due imprenditori già operanti nel settore – nella creazione della Società Chimica Emilio Fedeli, con vocazione puramente commerciale. L'assunzione alla Solvay era avvenuta nel 1974 quando Donato aveva 18 anni e fu di fatto la sua seconda attività lavorativa; si può quindi dire che quella sua entrata nel settore della chimica può essere considerato un vero e proprio segno della vita. È infatti molto interessante notare come le competenze maturate da Donato Antonio Todisco nel periodo di lavoro nella multinazionale siano poi risultate cruciali per la sua attività imprenditoriale, ma anche come la sua capacità di rimanere in buoni rapporti con la grande azienda, anche dopo averla lasciata, abbia determinato conseguenze di notevole rilievo.

Tornando allo sviluppo dell'attività imprenditoriale, dopo anni di costante crescita, nel 2011, la Chimica Fedeli, partecipa e vince un tender internazionale promosso dal Ministero per lo Sviluppo Economico per acquistare la Caffaro e i suoi stabilimenti di Brescia e di Torviscosa. Da quel momento, all'attività commerciale si aggiunge anche l'attività produttiva con Caffaro Brescia e Halo Industry in Provincia di Udine. Nel 2016, nell'ambito di una trattativa privata con il gruppo Solvay, a Donato Antonio Todisco e al suo socio di minoranza Domenico Greco viene proposto l'acquisto della Società Chimica Bussi, grazie alla quale il Gruppo arriva a coprire anche il mercato del centro-sud Italia. Nell'aprile 2021, infine, quello che nel frattempo era diventato il Gruppo Todisco acquista dal Gruppo Eni lo storico stabilimento di Assemini (Cagliari), necessario per coprire la fascia tirrenica del mercato italiano.

Sono queste solo le tappe principali di un percorso che, complessivamente, negli ultimi 12 anni, ha portato il Gruppo a investire circa 200 milioni per lo sviluppo delle sue attività. Nelle sue attuali disponibilità c'è anche una capillare rete di depositi costieri di materie prime: Assemini, Genova, Marghera, Monopoli, Ortona, Porto Torres, Priolo, Ravenna, Savona, Trapani e Vasto. È da questa rete di depositi, che rappresenta uno dei principali asset del Gruppo, che avviene la distribuzione in tutta la penisola. La costituzione di questa rete è stata una scelta riconducibile al fatto che per coprire il fabbisogno nazionale di chimica di base è necessario importare e stoccare i diversi prodotti, perché la produzione nazionale non copre il quantitativo necessario nella sua totalità.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Secondo Donato Todisco *“L'economia deve essere al servizio dell'umanità. Non è semplicemente uno scambio di beni e servizi, ma il riflesso dei nostri valori e un arricchimento per tutto il pianeta. Non si dovrebbe mai crescere a discapito delle persone. Solo così potremo costruire una società giusta, inclusiva e prospera”*. Ed in effetti il modo di fare impresa di Donato Antonio Todisco è sempre stato caratterizzato dal desiderio di canalizzare energie e passioni verso due obiettivi che per la maggior parte delle imprese appaiono inconciliabili, ma sulla cui integrazione si sta discutendo sempre di più. Da una parte, quello di crescere in contesti industriali molto competitivi, introducendo innovazioni nei modelli di business, nelle forme organizzative e societarie, per rendere l'impresa più capace di stare sul mercato e anticiparne alcuni trend. Dall'altra, quello di coinvolgere tutte le persone che lavorano in azienda in percorsi di crescita professionale e benessere personale, nonché in progetti di assistenza e cura alle persone fragili, con una forte attenzione ai bisogni e alle caratteristiche del territorio circostante, attivando collaborazioni e rapporti di fiducia con persone, istituzioni ed organizzazioni operanti nel sociale.

Nel corso degli anni, pur mantenendo un profilo improntato alla riservatezza e alla concretezza, il Gruppo Todisco, ed in primo luogo il suo presidente e fondatore, è effettivamente diventato un punto di riferimento a livello locale e nazionale, sia per le iniziative sul sociale lanciate direttamente, sia per la capacità di condividere e sostenere anche iniziative proposte da altri.

4. Pratiche manageriali

4.1. Fondazione Todisco Onlus

Una prima attività, una “pratica manageriale” degna di nota, tramite la quale il Gruppo Todisco cerca di conciliare i due obiettivi descritti in precedenza, è la costituzione della Fondazione Todisco Onlus.

“Chi vive e lavora sul territorio, se può, è giusto che si impegni e si metta in gioco per fare del bene. Con la Fondazione Todisco vogliamo fare la nostra parte e cercare di rispondere ad una serie di bisogni che diventano sempre più urgenti e intensi. La pandemia ha portato tantissime persone in una situazione di difficoltà e con questa iniziativa vogliamo contribuire affinché le associazioni possano avere un punto

di riferimento in più”. Queste le affermazioni del presidente Donato Todisco al momento dell'inaugurazione della Fondazione Todisco Onlus, nel 2021. Si tratta probabilmente dell'iniziativa che meglio testimonia l'impegno nel sociale del Gruppo.

Tra le diverse attività della Fondazione c'è la progettazione e costruzione di un luogo fisico, un hub solidale, dedicato alle associazioni che assistono le persone in difficoltà del territorio pisano. Il progetto è stato avviato nel giugno 2021 con l'inaugurazione di un'area di 8.000 m² destinata allo stoccaggio e alla distribuzione di beni di prima necessità, quali alimentari, abbigliamento, prodotti per l'igiene personale e per la pulizia della casa, pannolini, ecc.

Il progetto ha visto anche la collaborazione con la Caritas Diocesana di Pisa, sia nella progettazione che nella gestione delle attività. Infatti, la collaborazione con tutta la rete di organizzazioni e istituzioni che operano sul territorio è una cifra caratterizzante il Gruppo Todisco, che ritiene tale approccio fondamentale per evitare duplicazioni e massimizzare l'efficacia delle iniziative sul territorio.

L'attenzione del Gruppo nel dare vita a nuove strutture fisiche è anche testimoniata dal fatto che la nuova sede è stata costruita al posto di una fabbrica abbandonata, mettendo quindi in atto un vero e proprio progetto di rigenerazione territoriale.

Nello stesso ambito, ha ormai una storia pluriennale il sostegno ai bambini dell'Ecuador attraverso la collaborazione con Padre Marco, un frate polacco che faceva parte della fraternità di Pisa e che da alcuni anni risiede nel paese latino-americano. In questo caso le attività vengono svolte attraverso l'Associazione Gioia di Vivere dei Bambini in Ecuador O.N.L.U.S.

4.2. L'ambulatorio diagnostico e la produzione di energia

Un'altra iniziativa molto importante avviata dal Gruppo Todisco è quella relativa ad un ambulatorio di 1.000 m² che offrirà servizi gratuiti in collaborazione con la Caritas Diocesana di Pisa. È infatti noto come una parte crescente della popolazione abbia difficoltà ad accedere tempestivamente a visite specialistiche, se non a pagamento. L'idea del Gruppo è quella di acquisire macchinari di qualità e coordinare una rete di professionisti disponibili a prestare la propria professionalità a vantaggio di chi non ha le risorse economiche per accedere a servizi a pagamento o magari non ha la capacità di seguire le procedure per accedere a quelli forniti dal servizio sanitario nazionale. A questa iniziativa si aggiunge un

altro progetto, che riguarda la nascita di una nuova società, la Todisco Energy, impegnata a produrre energia pulita da fotovoltaico, attraverso impianti posizionati anche nei dintorni della nuova sede e del PalaTodisco. Una delle destinazioni dell'energia prodotta con questi impianti sarà destinata ai bisogni delle famiglie più fragili del territorio.

Inoltre, nel 2027 il Gruppo acquisterà sei villette prefabbricate bifamiliari da donare, attraverso la Società della Salute, al Comune di San Giuliano Terme per i bisognosi.

4.3. Il contributo all'avvio di Start Attractor

Il desiderio del Gruppo Todisco di volere contribuire ad uno sviluppo innovativo e sostenibile del territorio in cui ha la sua sede principale è testimoniato anche dal sostegno finanziario fornito alla Fondazione Start Attractor, promossa nel dicembre 2025 dall'Università di Pisa insieme al Gruppo Todisco, Sofidel e Banco Fiorentino. L'iniziativa, sostenuta anche dalla Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, dall'Unione Industriale Pisana e da CNA Pisa, intende rappresentare un punto di accesso per le imprese interessate a collaborare con l'Università di Pisa, per esempio con progetti di ricerca congiunta, programmi di formazione continua e riqualificazione del personale aziendale, iniziative di reclutamento di talenti e percorsi di sviluppo e adozione di nuove tecnologie. I servizi saranno aperti a tutte le realtà imprenditoriali: le imprese coinvolte non dovranno necessariamente essere spin-off dell'Università di Pisa, ma potranno provenire da qualsiasi contesto, purché interessate a un percorso strutturato di innovazione e crescita. I promotori della Fondazione e le organizzazioni locali prevedono un impegno triennale significativo di circa 2,3 milioni di euro equamente diviso tra componente pubblica e privata. A queste risorse si aggiungeranno i contributi e le commesse che la fondazione otterrà dalle imprese a partire dal 2026. Secondo Donato Antonio Todisco: *“Start Attractor rappresenta il futuro; rappresenta condivisione di valori, in questo caso il valore del territorio quale fucina di talenti. Todisco Group crede fortemente in iniziative quali questa che dimostrano quanto sia essenziale condividere progetti per costruire nuove occasioni e lavorerà con entusiasmo affinché la sinergia tra Università e imprenditoria contribuisca efficacemente alla crescita dell'intero Paese grazie alle competenze del territorio”*.

Sempre in ambito universitario, il Gruppo è sostenitore della Fondazione Talento all'Opera, una iniziativa della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

5. Le sfide della buona impresa

Il Gruppo Todisco per certi aspetti sembra un caso tipico dell'economia italiana, ed in particolare della seconda ondata di industrializzazione, quella degli anni settanta/ottanta, per intenderci. Sono infatti tante le persone che dopo avere lavorato per alcuni anni in una fabbrica o negli uffici di una impresa media o grande si sono messe in proprio. E che grazie al loro talento imprenditoriale e al loro impegno hanno ottenuto risultati importanti, portando la loro impresa a crescere dimensionalmente, fino ad occupare posizioni di rilievo in nicchie/settori a livello nazionale e internazionale. Da questo punto di vista il caso del Gruppo Todisco è interessante, ma non certo unico. Semmai, dal punto di vista dell'evoluzione dei trend industriali, colpisce in positivo la sua capacità di acquisire e rivitalizzare "pezzi di industria" che erano invece in fase calante e che necessitavano di nuove risorse finanziarie e innovative.

È invece più originale e rappresentativa l'originalità degli interventi e delle strategie per coniugare "business e bene comune". Il Gruppo Todisco appare infatti non un caso di mero welfare paternalistico, con l'imprenditore – e ce ne fossero! – che costruisce un clima aziendale sano in cui i lavoratori si trovino a proprio agio, ma bensì un esempio di come le imprese possano mobilitare molte risorse preziose, materiali e relazionali, da mettere a disposizione della società per contribuire al bene comune. In altre parole, si tratta di un caso che conferma la necessità di riflettere, anche a livello teorico, su come stiano cambiando i confini tra imprese private for profit, imprese cooperative, imprese non profit, settore pubblico, e come dall'interazione tra questi mondi in evoluzione possano nascere alcune delle soluzioni di cui tanto abbiamo bisogno per affrontare le sfide complesse della nostra società. Sfide come l'inclusione delle persone fragili, degli immigrati, della valorizzazione dei giovani nel mondo del lavoro, del recupero dei "luoghi che non contano", possono infatti essere affrontate con reti di nuova generazione, nelle quali le imprese private svolgano un ruolo pro-attivo, mettendo a disposizione risorse come la capacità di investimento e quella di gestire progetti multidimensionali complessi.

Gruppo Lupi: professionalità e impegno sociale nel settore della sicurezza

Martina Tafuro e Andrea Piccaluga

1. Introduzione

Il Gruppo Lupi, con sede a Pontedera, in provincia di Pisa, opera nel campo della sicurezza, un ambito fondamentale per la nostra vita di tutti i giorni, offrendo soluzioni complete di protezione passiva e attiva. Le sue attività riguardano soprattutto la sicurezza sul lavoro e spaziano dall'offerta di abbigliamento tecnico e dispositivi di protezione individuale, agli impianti antincendio, fino alle certificazioni ambientali, alla manutenzione dei presidi antincendio, alla formazione e alla consulenza. In particolare, l'offerta di servizi formativi e di consulenza è finalizzata a sensibilizzare e a proteggere le persone dai rischi e pericoli quotidiani e rappresenta un'attività che è cresciuta intensamente negli ultimi anni.

Si tratta di un'impresa che negli ultimi anni ha introdotto innovazioni nel proprio modello di business, guardando al futuro con intraprendenza, ma senza ossessione nei confronti dei numeri. Piuttosto, prestando attenzione alle persone, al modo in cui le cose venivano fatte. Provando a crescere "in punta di piedi", con una sana combattività, ma senza comportamenti aggressivi, né verso il mercato né verso i concorrenti, provando ad essere sempre di più "un'azienda garbata". E progressivamente, anche i numeri sono arrivati.

Potendo contare su un ampio gruppo di professionisti con competenze diversificate, il Gruppo Lupi è in grado di rispondere prontamente e con competenza a esigenze di vario tipo, offrendo interventi tempestivi, consulenze specialistiche e supporto per garantire il rispetto delle normative vigenti. Nel 2009 ha ottenuto la "Certificazione di qualità globale" e l'accreditamento come Agenzia Formativa presso la Regione Toscana. Si tratta di riconoscimenti che, insieme alla Carta dei Servizi, garantiscono la trasparenza e la tracciabilità del *modus operandi* dell'a-

zienda, che è cresciuta nel tempo grazie alla qualità dei servizi offerti, a sua volta basata sulla competenza delle sue risorse umane.

Il Gruppo Lupi coordina una rete capillare di operatori attivi nei settori della sicurezza, della prevenzione e dell'antincendio, il che gli consente di offrire supporto e interventi su tutto il territorio nazionale. Questo vasto network, unito alla passione e all'impegno quotidiano, rende ogni membro del Gruppo un protagonista nel processo di miglioramento continuo e nella crescita dell'intera azienda. Si tratta infatti di un'organizzazione basata sulle persone che ne fanno parte, ma che vive anche insieme ai suoi oltre 20.000 clienti che ogni giorno si affidano alla sua esperienza e competenza per aggiornare e migliorare i propri sistemi di sicurezza. L'azienda si impegna per essere "safety feeling based"; in altri termini, l'idea di fondo è che il cliente abbia la percezione di avere al suo fianco un partner che conosce intimamente la materia della sicurezza in modo concreto, vivo e profondo.

Tuttavia, non si tratta semplicemente di un'impresa che è riuscita a crescere, sia per vie interne, acquisendo nuovi clienti, che tramite acquisizioni, né di un mero esempio di come sia possibile espandere un ambito di attività industriale introducendo innovazioni nei servizi offerti. Infatti, il Gruppo Lupi ha scelto di mettere al centro della propria identità un forte orientamento sociale, tradotto nell'adozione del paradigma della cura, dell'attenzione al territorio circostante, al coinvolgimento di un'ampia gamma di portatori di interesse. Un'altra di quelle aziende che cercano di generare valore, anche con un atteggiamento di ascolto, e che di conseguenza generano fatturato, e non un gruppo che considera l'aumento del fatturato il modo per poi generare valore (essenzialmente per gli azionisti). Ecco perché il Gruppo Lupi rappresenta oggi un esempio concreto di come anche un'impresa di medie dimensioni operante in un settore non high-tech, né a particolare contenuto di creatività, possa "stare sul mercato", crescere ed allo stesso tempo avere un impatto positivo sulla società, contribuendo direttamente, con i propri prodotti e servizi, ma anche con attività per così dire accessorie, di animazione culturale e di contributo al territorio.

Il 2025 del Gruppo si è chiuso con un fatturato in crescita, che ha superato i 16 milioni di Euro. Questo risultato è frutto di una strategia che negli ultimi anni si è tradotta in una crescita organica e regolare, uno sviluppo crescente che ha coinvolto tutte le business unit in cui l'azienda è strutturata. Oggi il Gruppo conta oltre 160 addetti tra dipendenti e collaboratori e clienti in Toscana, Emilia Romagna, Umbria serviti dalle sedi operative di Pontedera, dove è collocata la nuova sede, inaugurata da poco, Bologna, Terni e Pisa.

2. Storia dell'azienda

Nel 1978 Rodolfo Lupi fonda la Lupi Estintori. Qualche anno dopo i fratelli Stefano, Gabriele e Giacomo Gronchi rilevano l'azienda, dando così avvio ad un'attività che, nel corso degli anni, si sarebbe evoluta e diversificata notevolmente. Nel 1989 l'azienda si trasforma in società a responsabilità limitata, segnando un passo significativo nel suo percorso di crescita. Negli anni '90, Lupi Estintori intraprende un ulteriore processo di sviluppo, ampliando la propria offerta con nuove linee di prodotti e acquisendo altre realtà aziendali. Nel 2000, Lupi Estintori diventa uno dei membri fondatori di Sicurnet, un consorzio nazionale che riunisce le imprese operanti nel settore dell'antincendio.

Nel 2011, il Gruppo partecipa alla costituzione di due nuove società: Neos, specializzata in igiene e sicurezza sul lavoro, e Sphera, che si occupa di impianti di rivelazione e allarmi. Nel 2017 i tre fratelli Gronchi decidono di concentrarsi su due aspetti del business diversi ed estremamente complementari. È così che Giacomo, anima finanziaria ed amministrativa del Gruppo, e Gabriele, leader carismatico dell'area tecnica, si dedicano a costruire un nuovo assetto commerciale basato su nuovi paradigmi, competenze, strumenti e visioni.

Si tratta di un momento *disruptive*, un cambio rapido di paradigma che mette al centro del potere decisionale un pool di persone, managers ispirati e desiderosi di scrivere pagine belle di vita aziendale. Da questo momento, fino ad arrivare ai giorni nostri, in un susseguirsi di attività ben ponderate, ancorché molto dinamiche ed incisive, il Gruppo Lupi cresce per linee esterne grazie all'acquisizione di Due Esse Antincendio a Bologna prima e con l'operazione di fusione con Lattanzi Group di Pisa poi. Successivamente, con la costituzione di Gruppo Lupi Holding, viene data vita ad un soggetto che detiene il 100% delle quote di Lupi Estintori, Due Esse Antincendio, Lattanzi, Lupi Consulting. Questo assetto non solo libera risorse sinergiche, ma contribuisce anche a definire con precisione i confini operativi delle diverse linee di business, antincendio puro, impiantistica, consulenza e formazione.

L'attuale posizionamento competitivo del Gruppo Lupi si fonda su tratti distintivi che ne definiscono l'approccio e la missione. Primo fra tutti, il valore attribuito alla sicurezza, che è considerata un elemento fondamentale del patrimonio aziendale. La sicurezza, infatti, non solo riguarda la tutela della vita e della salute delle persone, ma contribuisce anche a sviluppare un senso di responsabilità civica e di sviluppo sostenibile, migliorando la qualità della vita a livello collettivo. Un

altro tratto distintivo è la coesione, che si traduce in un impegno costante per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, per il sostegno delle loro attività e per la ricerca di nuovi talenti. La valorizzazione delle professionalità future è infatti parte integrante della visione aziendale.

Il Gruppo Lupi punta anche a garantire un ottimo rapporto valore/prezzo, offrendo prodotti, servizi e competenze di altissima qualità a prezzi competitivi. La capacità di rispondere tempestivamente ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei clienti, abbinata ad una solida presenza sul territorio, sono altre leve fondamentali per il successo dell'azienda. L'affidabilità è un altro elemento che contraddistingue il Gruppo, poiché l'azienda è in grado di fornire sicurezza in modo trasparente e comprovato, basandosi sul grado di soddisfazione dei clienti e sull'impegno per il miglioramento continuo.

Il Gruppo Lupi si distingue inoltre per un forte senso di responsabilità sociale in merito al tema della sicurezza, un valore che permea ogni aspetto della sua attività, contribuendo a consolidare la sua posizione nel mercato come punto di riferimento per la sicurezza sul lavoro e per la qualità dei servizi offerti. Le competenze, la flessibilità e la capacità di innovare sono infatti le basi di un'azienda che continua a crescere, mantenendo il focus sulle persone e sulla formazione come strumenti di trasformazione e sviluppo.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

Il Gruppo Lupi è diventato nel tempo una realtà aziendale che si distingue per la qualità e la varietà delle sue attività, ponendo un forte accento sulla sicurezza sul lavoro, la formazione e lo sviluppo delle competenze dei suoi dipendenti, così come sul rispetto delle normative e delle buone pratiche in tutti gli ambiti in cui opera. Le sue divisioni, che spaziano dalla manutenzione degli impianti antincendio all'offerta di soluzioni tecnologiche avanzate, sono sempre caratterizzate da un approccio centrato sul capitale umano e sull'innovazione. L'obiettivo di mettere le persone al centro delle attività dell'azienda, sia per quanto riguarda l'esterno (clienti ed altri portatori di interesse) che l'interno (l'insieme dei collaboratori e le loro famiglie), è perseguito con umiltà, costanza ed intensità, cercando di implementare via via soluzioni nuove, concepite nell'ambito del Gruppo, senza trascurare l'esposizione ad altre esperienze, maturate da altri in campo imprenditoriale e accademico.

La divisione Antincendio rappresenta il nucleo centrale dell'azienda, ed è attiva nella vendita, installazione e manutenzione di tutti i presidi antincendio necessari per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro. Questa divisione si distingue per la capacità di rispondere alle necessità di un mercato sempre più esigente e normato, offrendo soluzioni specifiche per ogni tipo di esigenza. La divisione Manutenzioni, che da sempre è uno dei punti di forza distintivi del Gruppo, si avvale di personale altamente specializzato, composto da tecnici e manutentori costantemente formati e aggiornati. L'impiego di attrezzature all'avanguardia permette al Gruppo di intervenire rapidamente per garantire il pieno rispetto delle normative di sicurezza, rispondendo così tempestivamente alle richieste dei clienti.

Un aspetto distintivo delle attività del Gruppo Lupi è la sua adesione al progetto "Controlla chi ti Controlla", ideato da UMAN (l'Associazione Nazionale delle Aziende Sicurezza e Antincendio) in collaborazione con l'Ente Certificatore ICIM. Questo protocollo garantisce infatti il monitoraggio costante della qualità della manutenzione dei presidi antincendio, in modo da assicurare che tutti i dispositivi siano sempre conformi alle normative e pronti all'uso. Oltre a ciò, la divisione Formazione e Consulenza del Gruppo offre una vasta gamma di corsi, che spaziano dalla formazione antincendio a quella in materia di primo soccorso, RLS, sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008) e altre normative specifiche. Inoltre, offre consulenze specialistiche nell'ambito della sicurezza, dell'ambiente, della privacy e delle normative antincendio, contribuendo così a formare non solo i propri dipendenti, ma anche i professionisti delle aziende clienti.

La divisione Impianti del Gruppo, recentemente potenziata, ha visto un forte sviluppo grazie all'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate attraverso le quali l'azienda ha saputo rispondere alle esigenze di un mercato che richiede impianti di spegnimento e rilevazione incendi sempre più complessi e sofisticati.

Parallelamente a queste attività, il Gruppo Lupi ha progressivamente aumentato il suo impegno per la formazione continua e lo sviluppo delle competenze del proprio personale. Negli ultimi anni si è avvalso della collaborazione dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna per la formazione dei propri collaboratori ed ha a sua volta organizzato corsi di formazione manageriale ai quali hanno partecipato anche rappresentanti dei propri clienti.

Nella sua nuova sede di Pontedera, inaugurata nel 2025, l'azienda ha aperto l'Accademia della Sicurezza sul Lavoro, una struttura di 450 mq. dedicata alla simulazione di situazioni di rischio, dove i dipendenti possono apprendere in modo pratico come affrontare emergenze sul lavoro, applicando le normative

di sicurezza industriale. L'approccio educativo del Gruppo Lupi è infatti basato sull'idea che la sicurezza non debba essere un concetto astratto, ma che debba invece essere appresa e messa in pratica in situazioni il più possibile realistiche. In questa ottica, è stata creata la Trading Academy, una vera e propria palestra dedicata alla sperimentazione del lavoro sicuro, dove gli allievi, sotto la guida di trainer esperti, possono mettersi alla prova in scenari di cantiere, apprendendo come operare in sicurezza in ambienti complessi e potenzialmente pericolosi. Questo tipo di formazione è pensata non solo per i dipendenti del Gruppo, ma anche per le scuole e i futuri lavoratori, con l'obiettivo di diffondere una cultura della sicurezza fin dalla giovane età.

4. Pratiche manageriali

4.1. Il nuovo claim *We Care*

A testimonianza del suo intenso orientamento al *purpose*, il Gruppo Lupi ha lanciato nel 2024 il nuovo claim *We Care*, che esprime con intensità il suo impegno a livello sociale e professionale verso la sicurezza sul lavoro e il benessere dei lavoratori e che adesso caratterizza in modo distintivo tutto il materiale del Gruppo. *We Care* è stato scelto per rappresentare la speciale attenzione che il Gruppo si impegna a prestare ai dettagli, alle persone e all'ambiente, arricchendo in modo molto distintivo il modo in cui storicamente si occupa della sicurezza, intesa come sinonimo di benessere e fiducia. Il claim descrive quindi molto bene la mission che il Gruppo Lupi porta avanti con convinzione, sia internamente, sia nei confronti della clientela e del territorio. Internamente, vengono promossi diversi strumenti di welfare aziendale, valorizzando smart working, equilibrio vita-lavoro e organizzando eventi per coinvolgere anche le famiglie dei collaboratori. Esternamente, la società si distingue per il sostegno al territorio e alla comunità con iniziative di riqualificazione urbana, supporto ad associazioni sportive locali e in iniziative per la diffusione della cultura della sicurezza. Quest'ultima viene promossa attraverso progetti educativi con scuole e università, avviando attività volte a sensibilizzare i giovani cittadini sull'importanza della sicurezza fin dalla prima infanzia.

La sensibilità e la prospettiva verso il sociale che contraddistingue la governance del Gruppo Lupi, si sono arricchite nel 2025 con l'inaugurazione dell'asilo

aziendale, aperto non solo per i dipendenti ma anche per la comunità circostante, a testimonianza di un impegno etico-civile sempre più sentito e del desiderio di entrare sempre più in connessione con il territorio dove ha sede l'impresa.

4.2. La Fondazione Gruppo Lupi ETS

Nel 2025 il Gruppo ha dato vita alla Fondazione Gruppo Lupi ETS, con l'obiettivo di promuovere la cultura della sicurezza sul lavoro, nella convinzione che la prevenzione non consista solo in un insieme di norme da rispettare, ma piuttosto di un valore da condividere. La missione della Fondazione è infatti quella di portare la sicurezza al centro del dibattito sociale, formativo e imprenditoriale, a diversi livelli territoriali e in diversi contesti istituzionali. Gli interventi della Fondazione coinvolgono trasversalmente lavoratori, scuole, famiglie, istituzioni e territori e consistono in laboratori, eventi, percorsi formativi e campagne di sensibilizzazione per promuovere una cultura della sicurezza che sia pienamente integrata nei processi di inclusione sociale. Ogni progetto è infatti pensato per educare, attivare reti virtuose e generare impatto reale, nella convinzione che la sicurezza non possa essere un tema riservato agli addetti ai lavori ma bensì un patrimonio condiviso da costruire insieme, giorno dopo giorno.

5. Le sfide della buona impresa

Ci si domanda spesso se un forte orientamento sociale sia compatibile con il mantenimento della competitività aziendale. Nel caso delle grandi imprese, se sia compatibile con sistemi di governance e assetti proprietari spesso molto sensibili alla distribuzione di utili. Nel caso delle piccole e medie imprese, se sia compatibile con contesti competitivi molto difficili, con margini di manovra molto ristretti. Ovviamente, i curatori del presente volume sono convinti che tutto ciò sia non solo possibile, ma che siano proprio le imprese purpose-driven quelle meglio attrezzate per affrontare sfide competitive molto ardue e implementare modelli di business innovativi, al passo con i tempi. A nostro avviso il Gruppo Lupi rappresenta un significativo caso di impresa di medie dimensioni operante in un settore non high-tech, ma comunque in grado di apprezzare innovazioni di prodotto e servizio, che ha saputo combinare crescita strutturale e crescita nella consapevolezza della sua capacità di contribuire al bene comune. E

non a caso le due cose sono andate di pari passo, apparentemente alimentandosi vicendevolmente.

L'apertura verso l'esterno, il non dedicarsi ossessivamente ad una rincorsa del fatturato secondo la logica massimizzante del "business as usual" ha portato il gruppo a scoprirsi in grado di innovare il proprio modo di fare business, magari trascurando nel breve termine attività che avrebbero potuto essere redditizie, per maturare una propria identità di impresa "garbata" ma determinata, umile, orientata all'ascolto, ma allo stesso tempo proattiva e desiderosa di progettare il proprio futuro invece di sottostare a dinamiche di mercato da accettare passivamente.

In tutto ciò, sia l'interesse a lasciarsi contaminare dall'interazione con interlocutori esterni all'azienda che l'apertura nei confronti del territorio e alla riscoperta dei beni di natura relazionale, hanno probabilmente contribuito a determinare nel management e nel resto del Gruppo la convinzione di poter stare sul mercato con leggerezza e intensità allo stesso tempo. Di poter "fare i numeri" e allo stesso tempo di portare valore a tutti i portatori di interesse coinvolti nel proprio sistema di relazioni.

Margaritelli SpA e Fondazione Giordano per la sostenibilità integrale

Luca Ferrucci e Antonio Picciotti

1. Introduzione

Il patrimonio boschivo è un valore fondamentale per l'umanità, ma oggi affronta numerose criticità che mettono a rischio il suo equilibrio e la sua sopravvivenza: da un lato, la distruzione delle foreste, soprattutto tropicali, avviene per fare spazio ad agricoltura intensiva, nuovi bacini minerari ed infrastrutture mentre, dall'altro lato, eventi estremi come incendi, siccità e tempeste diventano sempre più frequenti, danneggiando vaste aree forestali. Questi fenomeni determinano gravi conseguenze per il pianeta, in termini di progressivo impoverimento degli ecosistemi ambientali. Le foreste, infatti, ospitano circa l'80% delle specie terrestri, molte delle quali rischiano l'estinzione a causa della distruzione del loro habitat. Allo stesso modo, le popolazioni indigene che dipendono direttamente dalle foreste e dai loro ecosistemi vedono minacciati i loro diritti e il loro modo di vivere. Infine, considerando la capacità delle foreste di assorbire CO₂, la loro distruzione non solo inibisce questa funzione ma determina il rilascio di enormi quantità di gas serra, accelerando il riscaldamento globale.

Anche a fronte di queste minacce, dal 1990 il mondo ha perso complessivamente 420 milioni di ettari di foreste. A livello di macro aree, l'Africa ha registrato il più alto tasso annuo di perdita netta di superficie forestale nel periodo 2010-2020, con quasi 4 milioni di ettari persi all'anno, seguita dall'America meridionale con 2,6 milioni di ettari all'anno (Fonte ONU, 2020).

In questo contesto mondiale, diviene essenziale avere imprese che, pur operando in questa filiera del legno avente un forte impatto ambientale e sociale, denotino un'attenzione, una sensibilità e un impegno su questi temi. Margaritelli S.p.A. è una di queste imprese che dimostra come sia possibile adottare una logica

orientata al business, preservando, se non addirittura rafforzando, le condizioni di sostenibilità sociale ed ambientale del pianeta.

Margaritelli S.p.A. è un'impresa localizzata in Umbria. Nel corso della sua lunga storia che attraversa tre secoli di vita e quattro generazioni imprenditoriali, è divenuta leader internazionale nel settore delle pavimentazioni in legno. Il nome di questa impresa, infatti, è fortemente associato al principale brand che contraddistingue le sue produzioni, Listone Giordano (Ferrucci e Picciotti, 2009).

Ad oggi, Margaritelli S.p.A. presenta un valore della produzione di circa 220 milioni di euro ed occupa circa 700 dipendenti (dati 2023), con una presenza internazionale articolata in oltre 600 punti vendita.

La notorietà di questa impresa non deriva, tuttavia, solo dalla sua capacità di aver rivoluzionato un intero settore economico, quello del parquet, con l'introduzione di un'innovazione radicale di natura tecnologica come il Listone Giordano, un pavimento multistrato che permette di raggiungere dimensioni più elevate garantendo, allo stesso tempo, una maggiore stabilità del legno. La sua reputazione e la sua leadership scaturiscono, invece, da un lato, dal forte orientamento che ha assunto da sempre verso i valori della sostenibilità ambientale e della promozione culturale e, dall'altro lato, dalla capacità di trasferire queste convinzioni in prodotti ed iniziative che tendono a promuovere ed accrescere il benessere del pianeta e della collettività. In una prospettiva teorica, si tratta quindi di un approccio al *purpose* nella sua espressione più elevata, che vede come obiettivo finale l'opportunità di reinterpretare il ruolo dell'impresa all'interno della società.

2. Storia dell'azienda

La storia di Margaritelli S.p.A. è caratterizzata da idee, visioni e sperimentazioni che, con vicende alterne, ne hanno determinato lo sviluppo (Ferrucci e Picciotti, 2013). La cultura e la lavorazione del legno costituiscono il fil rouge di tutta la storia dell'impresa ma, nel corso degli anni, è cambiata radicalmente. Tutto nasce nel 1870, quando Eugenio Margaritelli intraprende un'attività di produzione di utensili meccanici destinati all'agricoltura e alle lavorazioni forestali. Questa specializzazione manifatturiera permette di stabilire relazioni dirette con i clienti-utilizzatori attraverso le quali si iniziano ad apprendere le logiche e le tecniche della selvicoltura. Nel 1910, infatti, Fernando Margaritelli, la seconda generazione imprenditoriale, decide di focalizzare l'attività dell'impresa sulle lavorazioni forestali e sulla trasformazione del legno con la produzione di carbone vegetale,

il combustibile più diffuso dell'epoca, e di traverse ferroviarie. Tuttavia, dopo la seconda guerra mondiale, il principale mercato dell'impresa, quello del carbone vegetale, si dissolve, a seguito della diffusione degli idrocarburi. Allo stesso tempo, la gestione dell'impresa viene trasferita ai figli Francesco, Giovanni e Giuseppe, la terza generazione imprenditoriale, che si ritrovano a dover fronteggiare questa nuova sfida industriale. È il 1949 e la ricostruzione post-bellica del Paese offre un'opportunità: la crescita della domanda di traverse in legno destinate al ripristino e all'espansione della rete ferroviaria nazionale. Questa attività diventa predominante. Mentre all'inizio le lavorazioni sono manuali e realizzate direttamente in foresta, in un secondo momento vengono aperti diversi stabilimenti industriali, in Umbria, Piemonte e Sardegna, ed avviata una produzione su larga scala che permette all'impresa di diventare in pochi anni uno dei principali fornitori delle Ferrovie dello Stato. Al fine di garantirsi un adeguato approvvigionamento di materia prima, la famiglia Margaritelli decide, in modo assolutamente pionieristico, di spingersi oltre confine. Così, nel 1962, viene realizzato un nuovo insediamento produttivo a Fontaines, in Francia, il principale bacino forestale europeo per i legni di latifoglie. Qui, l'impresa non solo ha la possibilità di accedere ad un vasto "giacimento naturale" ma, soprattutto, di apprendere tecniche secolari, sedimentate in un patrimonio unico di competenze umane e professionali, legate alla tutela e accrescimento del patrimonio forestale.

Negli anni '70, tuttavia, le traverse ferroviarie vengono sostituite da quelle in cemento armato e la famiglia Margaritelli si trova di nuovo ad affrontare una scelta di riconversione strategica. Decide, pertanto, di entrare dapprima nel settore dei semilavorati per l'industria del mobile e infine delle pavimentazioni. Avvia dunque la produzione di parquet, fabbricando prodotti di riconosciuta qualità e bellezza, grazie all'origine controllata della materia prima, il rovere francese, e all'accuratezza delle lavorazioni. Nel 1984, l'impresa sviluppa, in collaborazione con il Prof. Guglielmo Giordano, all'epoca docente di Tecnologie del Legno presso l'Università di Firenze e fondatore dell'Istituto del Legno del CNR, una nuova tecnologia destinata a trasformare l'intero settore del parquet. Si tratta di un prodotto costituito da più strati: quello superiore, a vista, realizzato nelle diverse specie legnose richieste dal mercato per fini estetici, e gli altri sottostanti, disposti a fibre incrociate, rigorosamente in betulla per garantire stabilità dimensionale e dunque le migliori prestazioni tecniche. Nasce così il cosiddetto parquet multilayer, che in pochi anni si afferma come lo standard riconosciuto di settore per il segmento alto del mercato. Questa innovazione permette la realizzazione

di formati fino ad allora impensabili: molto più generosi e dunque esteticamente valorizzanti, in termini di larghezza e lunghezza delle liste, garantendo allo stesso tempo l'assoluta indeformabilità e praticità d'uso del legno. Nasce così il Listone Giordano, un prodotto rivoluzionario brevettato che prende il nome del suo inventore e che diventa da subito punto di riferimento e, addirittura, identificativo merceologico per l'intero comparto. L'innovazione dell'impresa, grazie anche all'ingresso della quarta generazione imprenditoriale, non si ferma tuttavia al prodotto. Vengono introdotte innumerevoli innovazioni di processo che permettono di realizzare lavorazioni volte a rafforzare l'originaria innovazione di prodotto. Allo stesso tempo, viene avviata una vera e propria rivoluzione commerciale. Nel 1995, infatti, Margaritelli dà vita ad una catena di vendita specializzata. Attraverso la collaborazione con retailer indipendenti, viene costituita una rete distributiva su scala internazionale che permette di trasmettere da monte verso valle, fino a raggiungere i consumatori finali le caratteristiche intrinseche e il ricco patrimonio di valori immateriali di Listone Giordano: sostenibilità, innovazione tecnologica, design. Tutto questo contribuisce a modificare la percezione e il concetto stesso di parquet che, da semplice commodity, diventa un vero e proprio elemento di interior design, ovvero una superficie di arredo.

3. Creazione di valore sociale dell'azienda

La Margaritelli S.p.A. costituisce, nel 2000, la Fondazione Guglielmo Giordano, intitolata alla memoria dello studioso al quale si deve il brevetto del parquet multilayer, che nasce con l'intento di promuovere studi di carattere storico, ambientale e tecnologico sul legno e sulle sue diverse applicazioni nel campo dell'arte, musica, architettura e design.

Già la scelta di investire risorse finanziarie in una Fondazione è l'espressione dell'impegno di questa famiglia imprenditoriale a veicolare, sul piano sociale, valori di rispetto e di valorizzazione della cultura del legno, e non solo. Il legno diviene non tanto il fine quanto, invece, lo strumento per implementare, con i vari patrimoni boschivi e la biodiversità di cui è espressione nelle diverse parti del mondo, una cultura ecologica e sociale che si fonda su questa risorsa indispensabile per l'umanità.

La scelta di costituire una Fondazione richiama, per molti aspetti e in modo pionieristico nel nostro paese, l'idea di un impegno sociale da parte dell'impresa che deve essere perseguito con un soggetto autonomo e dotato di proprie risorse

finanziarie, senza quella promiscuità e quel condizionamento che, al contrario, lo sviluppo e il perseguimento di simili iniziative potrebbero dar luogo qualora esse dovessero maturare all'interno di una azienda business-oriented.

Si tratta tipicamente di un'impostazione propria della cultura e della tradizione anglosassone laddove un'impresa di successo costituisce una propria fondazione per lo svolgimento di iniziative autonome e di largo respiro sociale rispetto alle attività imprenditoriali in senso stretto.

Non solo, la scelta di denominare la Fondazione con il nome del docente (Guglielmo Giordano) al quale si deve, nel nostro paese, una buona dose delle conoscenze scientifiche e tecnologiche maturate nell'ambito della lavorazione del legno, è un segnale eloquente che la famiglia Margaritelli non intende utilizzare il "veicolo" della Fondazione per ostentare il proprio successo imprenditoriale ma, al contrario allargare il perimetro delle proprie azioni e responsabilità al campo delle arti e scienze, accettando la sfida di elevare lo sguardo a un disegno più alto di "impresa culturale", capace insieme di promuovere e rispecchiarsi nei valori fondativi del "saper fare italiano". Certamente, i soci fondatori della Fondazione, ossia la Margaritelli S.p.A. e taluni membri della famiglia stessa, contribuiscono annualmente a sostenere, con la sottoscrizione delle quote sociali, il finanziamento delle attività della Fondazione stessa e, per taluni aspetti, nel loro ruolo di consiglieri di amministrazione delineano il suo percorso e le attività culturali da sviluppare, ma è indubbia l'autonomia di cui essa stessa gode rispetto alle varie vicissitudini dell'azienda stessa che ha contribuito a costituirlo.

Pertanto, in sintesi, il valore sociale complessivo di Margaritelli S.p.A. oggi non si limita più strettamente alle ricadute di ciò che essa produce in termini materiali, ma deve riconoscersi esteso alle rilevanti attività che la Fondazione Guglielmo Giordano persegue e realizza sul versante culturale.

4. Pratiche manageriali

L'identità di Listone Giordano esprime una pluralità di valori molto profondi e radicati nella cultura e nel territorio dove nasce e si sviluppa l'attività dell'impresa: il rispetto della natura, il recupero delle tradizioni artigianali, la valorizzazione del patrimonio storico e artistico unito alle migliori manifestazioni della creatività contemporanea. Tutto ciò si fonde e genera un universo intangibile di conoscenze e relazioni, che si rinnova continuamente nel tempo, diventando inimitabile.

Lo sviluppo di questi valori, per la famiglia imprenditoriale Margaritelli, segue, pertanto, due assi di intervento: da un lato, l'impresa con la sua vocazione alla sostenibilità ambientale e, dall'altro lato, la Fondazione Guglielmo Giordano con lo sviluppo di piattaforme culturali, da quelle artistiche ed umanistiche sino a quelle prettamente tecnico-scientifiche.

4.1. La gestione eco-sostenibile della supply chain

Il primo ambito di intervento di Margaritelli S.p.A. è costituito dalla *gestione eco-sostenibile della supply chain*. In quest'area, il cambiamento paradigmatico avviene nel momento in cui l'azienda decide di realizzare uno stabilimento industriale a Fontaines, in Borgogna (Francia) destinato alla gestione del patrimonio forestale e alle attività di prima trasformazione del legno. Qui l'impresa entra in contatto con la selvicoltura francese che ha una tradizione secolare e che viene considerata un modello di riferimento a livello mondiale per la gestione eco-sostenibile della foresta. Da allora, l'impresa continua a rafforzare questa sua vocazione; sviluppa il suo approccio all'eco-sostenibilità ed affina ulteriormente le tecniche di riforestazione, ispirando la propria azione alla salvaguardia dell'ambiente e del pianeta, in un'ottica intergenerazionale.

“La tradizione che lega Listone Giordano alla cultura del legno si alimenta e consolida ogni giorno nelle foreste di Borgogna, in Francia, dove da molti anni viene curata la selezione delle migliori materie prime. Qui la gestione forestale si svolge attraverso un ciclo integrato che abbraccia un periodo di oltre 180 anni: ogni albero viene censito, numerato e poi seguito nella sua evoluzione per garantire un graduale incremento del patrimonio boschivo” (Margaritelli S.p.A., 2023).

La convinzione della famiglia Margaritelli di perseguire l'eco-sostenibilità si rafforza, replicando in Umbria la più importante opera di riforestazione italiana di latifoglie. Questa iniziativa, avviata alla fine degli anni '90, ha previsto la messa a dimora di oltre 25.000 nuove piante – in gran parte di rovere, e dunque querce – nella foresta Selvmar di Città della Pieve. Questo singolare laboratorio a cielo aperto di selvicoltura, oltre che di cultura ambientale rivolta alle scuole e alle nuove generazioni, interessa un territorio di ben 160 ettari, di cui 25 ettari di conifere riforestate alla fine degli anni '60 e 10 ettari di avviamento da alto fusto. Da un punto di vista operativo, il processo è scandito da una sequenza temporale estremamente estesa che, pur con i necessari adattamenti imposti dall'essere questo un intervento di rimboschimento eseguito ex-novo, segue le linee guida della

selvicoltura naturalistica francese. Queste prevedono un inizio ciclo, ottenuto dal precedente per insemminazione e germinazione spontanea, di piccole querce alte meno di un metro (semis), per una densità di 100 piante/mq, circa un milione di piante per ettaro, fino alla fase finale che va dai 150 ai 180 anni, nel corso della quale vengono selezionate solo gli esemplari migliori, con un diametro medio del fusto di 70 cm (futaie adulte) e con una densità media di 100 alberi/ettaro.

Questo approccio fortemente ispirato a criteri di sostenibilità ambientale e inter-generazionale porta Margaritelli a conseguire – primo caso in Italia – la doppia certificazione secondo gli standard internazionali FSC[®] e PEFC[™]. Ancora, nel 2018, Margaritelli e PEFC Italia promuovono il progetto TRACE (Tree monitoring to support climate adaptation and mitigation through PEFC Certification), con la collaborazione scientifica della Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (CMCC), un’iniziativa ideata dal professor Riccardo Valentini, membro del Centro euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (CMCC) e insignito nel 2007 del Premio Nobel per la pace, insieme ad altri scienziati del Comitato Intergovernativo sui Cambiamenti Climatici (IPCC). Il progetto ha la finalità di monitorare in tempo reale lo stato di salute degli alberi e dell’intero ecosistema e la loro risposta ai cambiamenti climatici e prevede l’acquisizione di dati relativi ad alcuni parametri vitali degli alberi e dell’ambiente circostante attraverso l’applicazione di appositi sensori installati direttamente sui tronchi e collegati da una tecnologia avanzata, basata sull’Internet of Things (IoT).

“Questo è l’unico rappresentante di una rete a livello mondiale di Talking Tree, cioè di alberi parlanti, e verranno seguiti giorno per giorno per un anno intero. Quindi i risultati di questo bosco serviranno per fare modelli di previsione per la gestione forestale sostenibile in Italia e in tutto il mondo” (Antonio Brunori, Segretario Generale PEFC Italia, in Raimondi, 2020, Sky Arte).

In questa prospettiva, un’ulteriore iniziativa, recentemente avviata da Margaritelli, è il progetto Circular ovvero l’utilizzo di materiali di scarto, provenienti da lavorazioni agricole ed industriali per sviluppare alcune originali linee di prodotto (Bellon, 2025). Come dichiarato dall’impresa, si tratta de *“L’economia circolare applicata alle superfici. Una filiera di upcycling interamente tracciabile capace di generare valore sociale e ambientale per l’intera comunità”* (fonte: listonegiordano.com). Questo approccio ha permesso di pervenire allo sviluppo di due nuove collezioni: graphit, un parquet nero opaco che viene realizzato attraverso il riciclo e l’utilizzo di grafite proveniente dalle lavorazioni di impianti industriali, frutto

della ricerca sviluppata con Alisea, Recycled & Reused Objects Design; Terre di Vigna, un ulteriore prodotto, sviluppato in collaborazione con Passoni Design, ottenuto dall'impiego delle vinacce che, mediante una reazione chimica auto-colorante, permettono al legno di assumere tinte uniche estremamente ricercate, senza generare emissioni nocive o inquinanti.

In una logica di filiera sostenibile integrale, Margaritelli pone anche una particolare attenzione al consumatore finale, in termini di tutela della salute, adottando pratiche specifiche riconducibili: all'eliminazione delle emissioni di solventi; alla riduzione dei valori di formaldeide; alla rimozione dei preservanti; a controlli estremamente severi sull'origine delle materie prime in relazione anche alle emissioni radioattive.

Queste scelte di sostenibilità ambientale e il costante orientamento alla cultura del progetto, trovano coerente riscontro nella sede dell'impresa, ove emerge evidente l'attenzione prestata alla costruzione di un rapporto armonico tra territorio, architettura e paesaggio. Il fronte dello stabilimento di Miralduolo, infatti, è stato progettato dall'architetto Filippo Raimondo, Studio ABDR, alla fine degli anni '90 per rendere un opificio industriale perfettamente integrato nell'inusuale contesto circostante, quello cioè di una storica azienda vitivinicola di 60 ettari in coltivazione biologica certificata. Il messaggio che quest'opera trasmette si rivela estremamente forte: *“abbiamo voluto comunicare la convinzione che si può fare industria in un territorio votato alla viticoltura e paesaggisticamente molto rilevante senza depauperare l'ambiente. È un modo di presentarsi a chi ti viene a trovare, dimostrando che ami il bello, rispetti il paesaggio e hai cura del territorio”* (Intervista ad Andrea Margaritelli, 2024).

La scelta è talmente lungimirante che il progetto viene selezionato ed esposto alla 13ª Biennale di Architettura di Venezia, all'interno del Padiglione Italia “Architetture del Made in Italy, da Adriano Olivetti alla Green Economy”.

4.2. La relazione impresa-cultura

Con il secondo asse di intervento – la Fondazione Guglielmo Giordano – si sviluppano *molteplici iniziative culturali di elevata valenza sociale* al fine di promuovere e sostenere i valori artistici, storici e paesaggistici del territorio. Allo stesso tempo, l'impresa attinge a simili valori, incorporandoli nella propria visione di business, nei propri prodotti e nella propria quotidianità. La Fondazione è un soggetto autonomo che opera senza fini di lucro e persegue un programma di

ricerca che si articola in tre principali indirizzi, ognuno dei quali ha permesso di sviluppare, nel corso degli anni, attività ed iniziative specifiche:

- un *indirizzo ambientale*, riguardante il legno inteso come risorsa forestale da salvaguardare in relazione all'ambiente, al territorio e al paesaggio. In questo ambito, viene promossa la cultura del legno come materiale eco-sostenibile, l'unico a disposizione dell'uomo in grado di accumulare anidride carbonica e di contribuire, in un'ottica di gestione forestale sostenibile, al contrasto del cambiamento climatico;
- un *indirizzo scientifico e tecnologico* riguardante lo studio delle strutture lignee, particolarmente in architettura. In questo settore, la Fondazione Guglielmo Giordano svolge attività di divulgazione e di supporto scientifico orientata ad un target professionale e accademico, attività convegnistica, come nel caso della mostra e della relativa pubblicazione *Lignea Materia*, dedicata ai modelli di strutture in legno utilizzate nel corso dei secoli e attività di consulenza sulla datazione dei manufatti lignei (dendrocronologia);
- un *indirizzo artistico* dedicato all'utilizzo del legno nelle arti figurative, dai supporti pittorici alla statuaria, dalla liuteria all'ebanisteria. In quest'ultima area di attività, le iniziative intraprese sono diverse. Oltre alle numerose mostre nazionali ed internazionali, dedicate ai grandi protagonisti dell'arte italiana, come Raffaello, Michelangelo e Leonardo da Vinci, la Fondazione ha scoperto e restituito alla comunità un dipinto del Pinturicchio che veniva ritenuto disperso o addirittura inesistente, quello che dopo un percorso di investigazione storico-artistica è stato denominato "Il Bambin Gesù delle Mani", diventato oggi il vessillo di questa organizzazione.

In questo stesso scenario, si colloca Seed, una manifestazione promossa dalla Fondazione, in partnership con l'Istituto Nazionale di Architettura, che racchiude tutte queste diverse anime e che, favorendo l'incontro di soggetti di rilievo nazionale e internazionale provenienti dal mondo dell'architettura, del design e dell'urbanistica, si propone di elaborare idee, progetti e politiche per la salvaguardia del pianeta. Questo evento, che si svolge a Perugia, ogni anno propone un tema originale. Nell'edizione 2024: *"ciascuno degli ospiti, architetti, urbanisti, designer, filosofi, psicologi, neuroscienziati, artisti, ha interpretato il tema proposto – Equilibri – da una varietà di prospettive e campi disciplinari differenti, restituendo una comprensione più ampia e articolata della condizione contemporanea"* (fonte: fondazionegiordano.com).

Dunque, pur essendo un soggetto autonomo, la Fondazione Giordano rappresenta un propulsore in quanto fornisce ispirazioni, idee e progetti che alimentano l'attività aziendale. In altri termini, attraverso lo svolgimento delle proprie attività istituzionali, la fondazione trasforma contenuti culturali in una forma che sia accessibile e fruibile per l'impresa. Per comprendere una simile relazione è possibile citare un aneddoto. In occasione della mostra dedicata a Leonardo da Vinci, realizzata con il sostegno della Fondazione Giordano a Venezia, si sviluppa una discussione sulla presenza della sezione aurea nella rappresentazione dell'Uomo Vitruviano. Tra le tante curiosità, si arriva a parlare della tassellatura di Penrose, il premio Nobel per la fisica, che per primo aveva dimostrato come fosse possibile ottenere la tassellatura di un piano infinito in modo aperiodico, ovvero senza ripetizioni, utilizzando solo due tasselli legati alla sezione aurea. Questa discussione genera un'ispirazione che, inizialmente, rimane nel cassetto ma che poi viene ripresa e consente di sviluppare un prodotto di successo, tale da rappresentare attualmente uno dei più venduti dall'impresa.

Da un punto di vista organizzativo, si comprende pertanto come molte di queste attività non potevano essere svolte in un contesto aziendale perché non avrebbero avuto la stessa possibilità di crescere ed ottenere riscontri, anche in termini di credibilità. L'impresa, infatti, non avrebbe potuto avere la stessa permeabilità della fondazione nel conoscere mondi, stabilire relazioni e sviluppare iniziative culturali.

In questa logica sinergica, le attività della fondazione si fondono in maniera intima e profonda con i valori del brand Listone Giordano. Gli esempi sono numerosi: dalle performance artistiche nella foresta di Città della Pieve, con lo spettacolo di danza "Le cirque de la forêt", al progetto Resonating Trees, con un sound artist che sfrutta le vibrazioni emesse dagli alberi per generare musica, sino ad arrivare, nel 2006, alla serata finale di Umbria Jazz al Solomon Guggenheim Museum di New York, con il concerto di Danilo Rea. Il titolo della serata è Natural Genius, proprio per testimoniare la capacità di coniugare l'ingegno, l'inventiva dell'uomo con la creazione, l'operato della natura. Dal successo di questa iniziativa, nasce un progetto culturale che, nella sua fase iniziale, viene sviluppato dalla Fondazione Guglielmo Giordano: cinque progettisti si mettono alla prova per ideare superfici in legno in grado di interpretare la contemporaneità. Il risultato di questa sperimentazione viene presentato in mostra a Milano e, a seguito del riscontro ottenuto, viene tradotto in una collezione di parquet che, per la prima volta, stabilisce un rapporto organico tra design e pavimentazioni in legno.

Da quelle esperienze iniziali, vengono avviate altre collaborazioni con architetti e designers di fama internazionale, ognuno dei quali interpreta a proprio modo il parquet, concependo collezioni originali ed estremamente innovative. È questa la frontiera su cui si pone attualmente Listone Giordano, un brand in cui si fondono salvaguardia dell'ambiente e valorizzazione della cultura, un'impresa che persegue un modello di sviluppo basato sulla coesistenza tra uomo e natura.

In definitiva, la cultura del legno diviene il “veicolo” per la disseminazione di valori storici, artistici, ambientali e di cultura umanistica e scientifico-tecnologica. La cross-fertilization tra questi diversi ambiti costituisce una fonte di innovazione sociale, di sostenibilità e di design che rafforza contestualmente la competitività dell'impresa e la sua reputazione verso una molteplicità di stakeholders, sia locali che internazionali. Le connessioni che la Fondazione realizza con “mondi” apparentemente lontani, come quello artistico e del design, sono una fonte inesauribile di nuovi “saperi” e “conoscenze”.

In questo senso, la cultura imprenditoriale – fortemente interessata alla valorizzazione del legno, una materia millenaria che ha accompagnato la storia dell'umanità – si è innestata in una exploration ampia delle sue potenzialità, facendole intrecciare con le molteplici dimensioni sociali e ambientali, in una sorta di ecosistema integrale che “ruota” attorno al legno e al patrimonio della selvicoltura.

5. Le sfide della buona impresa

Una lunga tradizione di economia e management delle imprese ha identificato il “successo” e l'eccellenza delle imprese in termini di indicatori di performance, fatti di efficienza, di efficacia e di qualità. Talvolta, questa batteria di indicatori è stata estesa ad altri che tendono a misurare gli impatti (outcome) nei confronti di specifici stakeholders (come gli azionisti, in termini di payoff, o i dipendenti, in termini di benessere organizzativo e individuale). Ma l'idea che un'impresa possa assumere, quale proprio purpose, finalità autenticamente sociali e ambientali, sembra costituire un'eresia per questo tipo di studi. È certamente vero che alcuni approcci culturali hanno messo in evidenza che esistono modelli proprietari e di governance, come le cooperative o le organizzazioni non profit, che, intrinsecamente, si propongono di conseguire obiettivi primariamente mutualistici o solidali, ma l'idea che un'impresa business-oriented possa mitigare questa finalità

a favore di valori sociali e ambientali costituisce tutt'oggi una frontiera altamente inesplorata negli studi economici e aziendali.

Margaritelli S.p.A. costituisce, in questo senso, una lodevole eccezione. Le iniziative di alta valenza culturale, artistica e scientifico-tecnologica che sono state perseguite, direttamente o tramite la Fondazione Guglielmo Giordano, costituiscono la prova evidente di questo orientamento strategico di fondo, di cui gli stessi proprietari appaiono profondamente orgogliosi e fieri. Investire in tali iniziative non è dunque un fatto strumentale (una sorta di green washing) oppure la leva di un marketing sociale introdotto per creare fedeltà tra i propri consumatori, ma una precisa scelta identitaria, nella consapevolezza di un ruolo nuovo (e “antico”) che l'impresa vuole e intende assumere non solo nella filiera dove opera, ma in una dimensione collettiva, ambientale e sociale, molto più estesa.

Bibliografia

- Bellon, C. (2025, January 23). *Residui di grafite per fare i pavimenti in legno e vino e vinacce per colorarli. La Repubblica*. https://www.repubblica.it/green-and-blue/2025/01/23/news/economia_circolare_circular_residui_grafite_vino_e_vinacce_pavimenti_legno-423944480/
- Ferrucci, L., & Picciotti, A. (2013). Il gruppo Margaritelli: Dai sentieri della crescita a quelli della ristrutturazione e del turnaround. *Mercati e Competitività*, (4), 15-35.
- Ferrucci, L., & Picciotti, A. (2009). Innovazione e crescita nei settori tradizionali: Margaritelli. In R. Varaldo, D. Dalli, R. Resciniti, & A. Tunisini (Eds.), *Un tesoro emergente: Le medie imprese italiane dell'era globale* (pp. 427-443). Franco Angeli.
- Fondazione Giordano. (n.d.). *SEED 2024*. <https://fondazionegiordano.org/mostre-e-altri-eventi/seed-2024/>
- Margaritelli S.p.A. (2023). *Listone Giordano Heritage* (4th ed., March-April).
- Listone Giordano. (n.d.). *Special editions*. <https://www.listonegiordano.com/parquet/special-edition/>
- Raimondi, G. (2020). *Listone Giordano, genio e naturalezza* (Industrial Design Series, *Capolavori d'impresa*). Sky Arte. <https://www.listonegiordano.com/heritage/>

Dal consumo alla rigenerazione: Andriani e la nuova frontiera dell'agroalimentare

Valentina Cucino e Nora Annesi

1. Introduzione

L'industria agroalimentare rappresenta un settore strategico per l'economia globale, ed è anche tra i principali utilizzatori di risorse naturali. Per questo motivo è chiamata a evolvere verso modelli di sviluppo sempre più sostenibili che, oltre a ridurre l'impatto ambientale, siano anche in grado di contribuire attivamente alla tutela e alla rigenerazione delle risorse naturali.

Andriani S.p.A. Società Benefit ha scelto di affrontare queste sfide in modo innovativo, attuando progetti e pratiche innovative per promuovere una crescita responsabile ed equa, dimostrando che è possibile essere competitivi e allo stesso tempo rispettosi dell'ambiente, delle persone e degli animali.

Specializzata dal 2009 nella produzione di pasta, prodotti da forno e pet food, l'azienda utilizza materie prime selezionate e naturalmente prive di glutine, tra cui cereali integrali – grano saraceno, avena, riso integrale, teff, mais, legumi – lenticchie, ceci, piselli, verdure – cavolfiore e superfood – alga spirulina.

L'azienda opera a livello internazionale nel comparto dell'*Innovation-healthy food*, ed è impegnata nel guidare la transizione alimentare. Con headquarter a Gravina in Puglia, uno stabilimento produttivo a London, Ontario (Canada) e uno a Pistoia, Andriani è presente in oltre 50 paesi diversi, coniugando tradizione, ricerca e sostenibilità. *“L'azienda deve mettersi al servizio del bene comune, costruendo un pensiero condiviso che superi i confini delle singole organizzazioni, accogliendo stimoli e idee nuovi e promuovendo la collaborazione tra enti, cittadini, imprese e comunità. Solo così possiamo guidare la transizione alimentare verso un futuro più equo e responsabile”* afferma Michele Andriani, Presidente e CEO di Andriani S.p.A. Società Benefit.

Flessibilità, organizzazione dinamica, ricerca, innovazione e un impegno costante verso una visione rigenerativa del business – attraverso azioni concrete e buone pratiche rivolte a tutti gli stakeholder – sono i principi che guidano le performance dell'azienda. Andriani integra i dieci Principi del Global Compact Network e contribuisce al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, promossi dall'ONU per un'economia globale più sostenibile.

2. Storia dell'azienda

Fondata a Gravina in Puglia, in un territorio caratterizzato da una lunga tradizione agricola e cerealicola, Andriani ha valorizzato le proprie radici e trasformato una forte eredità culturale in un motore di crescita e innovazione. La sua storia nasce nel 2009 quando la famiglia Andriani dà vita a Molino Andriani S.r.l., ponendo le basi di un progetto imprenditoriale innovativo per la produzione di pasta senza glutine, con l'obiettivo di innovare la filiera e creare valore attraverso qualità, ricerca e visione industriale.

Nel 2015 questo percorso si arricchisce con la nascita di Felicia S.r.l., società dedicata alla distribuzione di prodotti gluten free e proprietaria dell'omonimo marchio, che segna l'ingresso deciso di Andriani nel mondo dell'alimentazione healthy. Il 2016 rappresenta un passaggio chiave: Molino Andriani si trasforma in Andriani S.p.A. e inaugura l'impianto molitorio Multigrain, simbolo di un nuovo approccio industriale capace di valorizzare materie naturalmente prive di glutine e rispondere a bisogni alimentari emergenti. Negli anni successivi, l'azienda amplia ulteriormente il proprio perimetro. Nel 2018 nasce Terre Bradaniche S.r.l., realtà dedicata alla lavorazione e commercializzazione di concimi, prodotti biologici e legumi, rafforzando il legame con la terra e con una filiera agricola sempre più integrata e sostenibile. Il 2020 segna una svolta identitaria: Andriani inaugura il nuovo Smart Building a Gravina in Puglia e sceglie di diventare Società Benefit, formalizzando un impegno che va oltre il profitto e integra obiettivi di impatto sociale e ambientale. Nello stesso anno sigla una joint venture con ApuliaKundi S.r.l., inaugurando l'impianto di coltivazione di alga spirulina più grande d'Europa; questo consente all'azienda di avviare la produzione e commercializzazione di alga spirulina, una microalga ricca di preziosi nutrienti, biologica, 100% italiana, ulteriore espressione di una visione orientata al futuro dell'alimentazione. Nel 2021 Andriani diventa membro fondatore del Global Compact Network Italia, rafforzando il proprio ruolo all'interno di una comunità internazionale impe-

gnata sui temi della sostenibilità e della responsabilità d'impresa. Il percorso di crescita prosegue nel 2022 con l'acquisizione del controllo di Nove Alpi S.r.l. a Pistoia, specializzata in prodotti dietetici nel comparto bakery, e con l'ingresso di NUO S.p.A. nel capitale di Andriani, come partner strategico per un ambizioso progetto di sviluppo e internazionalizzazione. Nel 2023 l'impegno di Andriani assume anche una dimensione etica e globale: prende avvio la fase operativa del Progetto ESFAI in Etiopia, mentre l'azienda avvia il proprio percorso di internazionalizzazione negli Stati Uniti. Il 2024 è l'anno dell'acquisizione di Innovaprot, azienda italiana impegnata nella transizione proteica attraverso farine da cereali e legumi 100% italiani, senza soia né glutine, confermando l'attenzione di Andriani verso modelli alimentari innovativi e sostenibili. Infine, nel 2025, Andriani compie un ulteriore passo avanti: entra nel mercato del pet food con il lancio di Proggy e inaugura un nuovo stabilimento produttivo a London, Ontario, in Canada, consolidando la propria presenza internazionale. Dalle radici pugliesi a una visione globale, la storia di Andriani è quindi un percorso di evoluzione continua, in cui tradizione, cultura, innovazione e responsabilità si intrecciano per guidare la transizione alimentare.

Oggi l'azienda, guidata dai fratelli Michele e Francesco Andriani, con circa 130 milioni di euro di fatturato e 350 dipendenti, è presente nelle maggiori catene distributive di oltre 50 paesi nel mondo.

3. Creazione di valore e visione rigenerativa del business

Come Società Benefit, Andriani ha saputo coniugare la crescita dell'impresa con il miglioramento della società civile e dell'ambiente, con l'obiettivo di costruire un ecosistema produttivo non solo efficiente, ma anche rigenerativo. Questo significa anche promuovere e diffondere i principi che ispirano l'intero movimento Benefit e portarli nella vita quotidiana dell'impresa, in modo sistemico.

3.1. Il sistema valoriale di Andriani

- *Vision*: usare i prodotti naturali e nutrizionalmente ricchi dell'agricoltura più sostenibile e responsabile, per creare prodotti alimentari innovativi, che combinino gusto e salute nella dieta quotidiana delle persone.

- *Mission*: imparare dalle persone che scelgono i nostri prodotti. Ispirare tutta la filiera verso l'eccellenza e la durabilità. Innovare nei prodotti, nei processi e nelle tecnologie. Ispirarsi ai principi della scienza nutrizionale e della cucina mediterranea.
- *Purpose*: migliorare la salute e il benessere delle persone, della società, degli animali e del pianeta attraverso l'innovazione alimentare.

Andriani ha strutturato il proprio impegno per il bene comune attraverso un modello di business articolato in cinque aree di intervento: filiera produttiva e agricoltura sostenibile, salute e benessere, sviluppo e valorizzazione del territorio, cambiamento climatico ed economia circolare, valorizzazione delle persone e dell'identità di gruppo.

3.2. Filiera produttiva e agricoltura sostenibile

Per Andriani, la filiera produttiva non è solo una catena di approvvigionamento, ma un sistema di relazioni responsabili orientato alla creazione di valore condiviso e duraturo. La filiera produttiva e l'agricoltura sostenibile rappresentano per Andriani un impegno concreto e continuativo. L'azienda costruisce relazioni etiche e durature lungo tutta la catena del valore, promuovendo pratiche agricole responsabili e trasparenti, fondate sul rispetto delle persone, dei territori e delle risorse naturali.

Questo modello si fonda su un codice di condotta condiviso con i fornitori, che definisce valori, comportamenti e standard comuni, rafforzando la fiducia e la responsabilità lungo l'intera filiera. Dal 2017 Andriani è capofila della filiera di legumi secchi più estesa d'Italia, un sistema articolato che coinvolge agricoltori e partner in un percorso di collaborazione e crescita condivisa.

Attraverso un progetto strutturato di co-evoluzione, Andriani accompagna la filiera nella transizione verso modelli sempre più sostenibili, supportando l'adozione di pratiche agricole innovative e attente all'impatto ambientale. La digitalizzazione della filiera consente di monitorare in modo puntuale l'impatto ambientale dei processi, favorendo tracciabilità, trasparenza e miglioramento continuo.

Parallelamente, l'azienda promuove e sperimenta pratiche di agricoltura rigenerativa, con l'obiettivo di preservare la fertilità dei suoli e contribuire alla rigenerazione degli ecosistemi agricoli. Questo impegno si estende anche oltre i confini nazionali attraverso lo sviluppo di una filiera solidale in Etiopia incentrata sulla

riscoperta del teff che integra sostenibilità ambientale, inclusione sociale e cooperazione internazionale.

3.3. Salute e benessere

La promozione della salute dei consumatori è un impegno centrale per Andriani, perseguito attraverso un'alimentazione equilibrata, la diffusione di uno stile di vita attivo e un percorso di innovazione continua. L'azienda considera il benessere come il risultato di scelte consapevoli, supportate da prodotti di qualità e da un approccio responsabile all'alimentazione. In quest'ottica, Andriani investe in ricerca e sviluppo su nuove materie prime e processi produttivi, con l'obiettivo di amplificare i benefici nutrizionali dei propri prodotti e rispondere in modo efficace alle esigenze alimentari in evoluzione.

Parallelamente, l'azienda favorisce il coinvolgimento diretto dei consumatori in percorsi di trasparenza e dialogo, attraverso visite e tour in azienda che permettono di conoscere da vicino i processi produttivi, i valori e le scelte che guidano l'organizzazione. A supporto di scelte alimentari più informate e consapevoli, Andriani sta sviluppando degli strumenti pensati per aiutare i consumatori a comprendere meglio le porzioni e il valore nutrizionale degli alimenti, contribuendo a un rapporto equilibrato e responsabile con il cibo. Attraverso questi impegni, Andriani rafforza il proprio contributo alla salute delle persone, integrando innovazione, trasparenza e attenzione al benessere nella propria visione di lungo periodo.

34. Sviluppo e valorizzazione del territorio

Andriani innova per generare consapevolezza, valorizzando l'identità culturale dei territori e promuovendo una visione sostenibile e condivisa. L'azienda considera l'educazione e la partecipazione attiva della comunità strumenti fondamentali per trasmettere valori legati all'agricoltura, alla cultura alimentare e alla sostenibilità. In questa prospettiva, Andriani sostiene iniziative educative e sociali locali, favorendo la connessione tra impresa, territorio e società. Organizza visite aziendali e percorsi formativi per scuole e università, permettendo agli studenti di conoscere da vicino i processi produttivi e il legame tra filiera, sostenibilità e territorio. Grazie al progetto di Andriani Educational, oltre 6.000 studenti sono stati coinvolti nel progetto "La Magia dei Legumi" in circa dieci regioni italiane,

per diffondere la cultura di un'alimentazione sana, sostenibile e consapevole sin dalla scuola.

Parallelamente, l'azienda promuove progetti volti ad avvicinare le nuove generazioni al mondo agricolo, incoraggiando curiosità, consapevolezza e partecipazione attiva nella costruzione di pratiche responsabili e sostenibili.

Attraverso queste azioni, Andriani consolida il proprio ruolo come promotore di conoscenza, cultura e innovazione, rafforzando il legame tra impresa, persone e territorio.

3.5. Cambiamento climatico ed economia circolare

Andriani riduce le emissioni, rigenera le risorse e innova con responsabilità, orientandosi verso un modello produttivo sempre più circolare. L'azienda opera in uno stabilimento carbon neutral, dove ogni fase della produzione è progettata per minimizzare l'impatto ambientale e valorizzare le risorse disponibili.

Tra le varie pratiche adottate, Andriani recupera le acque industriali per la coltivazione di spirulina, utilizza i sottoprodotti della lavorazione nella produzione di pet food e impiega gli scarti di produzione come combustibile per la caldaia a biomassa. L'azienda si impegna inoltre a ridurre le emissioni lungo tutta la filiera, con un approccio integrato che coniuga innovazione tecnologica, efficienza e sostenibilità.

I risultati concreti di questo impegno testimoniano l'efficacia del modello e attraverso queste azioni, Andriani trasforma la sostenibilità in pratica quotidiana, dimostrando che innovazione e responsabilità ambientale possono andare di pari passo con efficienza produttiva e crescita sostenibile.

3.6. Valorizzazione delle persone e dell'identità di gruppo

Andriani coltiva benessere, inclusione e crescita personale in un ambiente di lavoro attento ai bisogni delle persone. L'azienda promuove programmi di welfare aziendale e pratiche di ascolto attivo, creando un contesto in cui ogni collaboratore può sviluppare le proprie competenze e vivere la quotidianità lavorativa in modo equilibrato e gratificante.

Tra le iniziative dedicate ai dipendenti, Andriani offre bar e ristorante aziendale, servizi come parrucchiere e trattamenti olistici, una palestra interna e il

programma “Bike to Work” per incentivare uno stile di vita sano e sostenibile. L'azienda promuove anche esperienze di benessere a contatto con la natura, come il forest bathing, e progetti culturali e formativi per i figli dei collaboratori, attraverso l'Arts Academy e il Summer Camp.

A livello internazionale, Andriani valorizza lo scambio di competenze e la condivisione dei valori con il Global Talent Exchange Program, favorendo lo sviluppo professionale e personale dei propri talenti su scala globale.

In questo modo, Andriani trasforma il lavoro in un'esperienza multiculturale di crescita, inclusione e benessere, confermando l'attenzione costante alle persone come elemento centrale della propria visione aziendale.

3.7. Il modello di economia circolare

Andriani ha saputo ampliare il proprio orizzonte di innovazione con progetti che concretizzano il modello di economia circolare, trasformando sfide ambientali in nuove opportunità di sviluppo.

Un esempio emblematico è il *Parco della Spirulina*, nato in collaborazione con ApuliaKundi. L'iniziativa unisce ricerca scientifica e sostenibilità ambientale attraverso la coltivazione di Spirulina, una microalga ricca di nutrienti e completamente naturale, utilizzando l'acqua di processo recuperata dal nostro stabilimento di Gravina in Puglia, riducendo gli sprechi e favorendo il riutilizzo delle risorse idriche.

L'impianto, inaugurato nel 2021, ha prodotto nel 2024 circa 1500 kg. di spirulina 100% italiana e biologica, con benefici misurabili in termini di risparmio di circa 1.900.000 litri di acqua all'anno e di assorbimento dall'atmosfera di 2750 kg di CO₂.

Parte della produzione viene utilizzata da Andriani come ingrediente per la produzione di pasta e pet food, mentre un'altra parte viene destinata alla produzione di integratori e applicazioni nutraceutiche, creando così un circolo virtuoso tra innovazione alimentare e sostenibilità ambientale.

Questo è solo un esempio di come l'economia circolare possa essere un motore di crescita e di trasformazione industriale, capace di generare valore condiviso lungo tutta la filiera.

A maggio 2025, nel mondo del pet food si affaccia una proposta che va oltre la semplice nutrizione degli animali, puntando a farlo in modo consapevole e sostenibile. Proggy, brand di Andriani, interpreta questa sfida con una visione concreta, che mette al centro il benessere dell'animale, della filiera e del pianeta,

che si traduce in pratiche quotidiane capaci di superare i modelli tradizionali del pet food.

La linea Proggy è 100% vegetale, cruelty free, priva di ingredienti di origine animale e formulata secondo criteri clean label. L'azienda utilizza proteine vegetali da legumi – lenticchie, ceci e piselli – provenienti da una filiera agricola 100% italiana, che promuove pratiche di agricoltura rigenerativa, arricchite con ingredienti naturali come mela, germe di mais e mirtillo. La maggior parte delle materie prime deriva da economia circolare, valorizzando sottoprodotti agroalimentari non destinati al consumo umano e riutilizzati nell'alimentazione animale. Dopo cinque anni di ricerca in collaborazione con università, centri di ricerca, nutrizionisti e veterinari, Proggy ha sviluppato il primo alimento completo per un modello di economia circolare, riducendo sprechi e impatto ambientale. *“Occorre cambiare il paradigma del pet food verso un modello rigenerativo e circolare. Il contesto attuale del pet food riflette dinamiche sempre più simili a quelle dell'alimentazione umana: cresce l'attenzione verso qualità, etica e sostenibilità, e l'offerta deve rispondere in modo adeguato. Con Proggy abbiamo scelto di proporre un'alternativa concreta, basata su un modello circolare che promuove nuove soluzioni rispetto a quelle presenti sul mercato. Vogliamo nutrire i nostri amati pet favorendo un sistema efficiente, etico e rispettoso delle risorse naturali, generando un impatto positivo sul nostro pianeta”*, dichiara Michele Andriani, Presidente e CEO di Andriani S.p.A. Società Benefit.

3.8. Felicia

Felicia, brand di Andriani S.p.A Società Benefit, rappresenta il più ampio assortimento di pasta healthy disponibile sul mercato, realizzata con materie prime di eccellente qualità, biologiche e naturalmente senza glutine. La gamma comprende legumi, cereali, verdure e superfood, tutti coltivati secondo i principi dell'agricoltura responsabile, con un'attenzione particolare alla valorizzazione della biodiversità. Felicia incarna l'impegno di Andriani verso un modello di business rigenerativo e responsabile, che tutela la salute delle persone e del pianeta, integrando innovazione, sostenibilità e qualità nutrizionale. Felicia si propone come un vero e proprio *movimento culturale*. Con la *Colorfood Revolution*, invita a riscoprire il piacere del cibo come un atto di equilibrio tra corpo, mente e rispetto per l'ambiente. Con *Move For More*, promuove un impegno collettivo tra imprese, enti e cittadini per costruire un futuro più giusto, equo e sostenibile, facendo del cibo un mezzo per generare valore condiviso.

3.9. Move for more

Move for More è un movimento collettivo nato a Milano in occasione della ColorFuture Parade del 23 settembre 2025, la prima parata urbana concepita per trasformare le grandi sfide del presente in un'azione condivisa e concreta. Promossa da Felicia, brand di Andriani S.p.A. Società Benefit, con la partecipazione di WWF Italia, Legambiente, Kyoto Club e i Green Heroes, l'iniziativa rappresenta un momento unico di convergenza tra cittadini, associazioni e imprese, unendo energie e competenze diverse attorno a una visione comune di futuro.

Il movimento nasce con l'obiettivo di connettere persone, imprese e organizzazioni attorno a una visione di futuro fondata sull'energia positiva, sulla responsabilità diffusa e sulla consapevolezza che ogni cambiamento significativo richiede un impegno corale. Un progetto pensato per generare un impatto positivo e duraturo, costruito sull'unione delle forze e sulla capacità dell'azione collettiva di produrre trasformazione reale.

Il cuore di Move for More è il *Manifesto Move for More*: una dichiarazione aperta, inclusiva e partecipata che identifica quattro valori fondamentali: *Biodiversità*, *Benessere*, *Inclusività* e *Sostenibilità*. Questi principi guidano un percorso strutturato volto a riportare la sostenibilità al centro del dibattito pubblico, rendendola accessibile, concreta e capace di coinvolgere un pubblico sempre più ampio e trasversale. Una visione che trova conferma anche nei dati: i sondaggi realizzati in collaborazione con YouGov Italia evidenziano un Paese sempre più consapevole, in cui l'84% degli italiani tra i 18 e i 65 anni considera la sostenibilità un diritto universale, mentre l'indagine Omnibus rivela che il 70% degli intervistati riconosce alle imprese un ruolo cruciale nello sviluppo responsabile.

Move for More nasce per ispirare e mobilitare. Invita i cittadini a diventare protagonisti del cambiamento, le imprese ad assumere un ruolo attivo e responsabile nello sviluppo sostenibile, le comunità a riconoscere la sostenibilità come un diritto universale e una responsabilità condivisa.

4. I punti di forza di Andriani

Andriani si distingue per un approccio unico e integrato nell'intera filiera produttiva, dal campo alla tavola, con un forte focus su qualità, innovazione e sostenibilità. La sua integrazione verticale permette il controllo completo di ogni fase del processo, dall'agricoltura alla trasformazione, garantendo prodotti sicuri,

nutrienti e di altissimo standard. Nel settore agricolo, Andriani sviluppa filiere dedicate di cereali e legumi, puntando anche su pratiche di agricoltura rigenerativa per promuovere un impatto positivo sull'ambiente. Sul fronte tecnologico e produttivo, l'azienda si distingue per processi all'avanguardia: è l'unico pastificio italiano 100% allergen free, dotato di un molino multigrain integrato, e tra i primi a livello nazionale ad aver aperto uno stabilimento produttivo in Nord America.

La propensione all'innovazione è sostenuta da investimenti significativi e da un team internazionale e multidisciplinare di ricercatori esperti nel settore dell'healthy food, con competenze scientifiche e tecnologiche avanzate con un forte orientamento alla sostenibilità, supportato da application center dotati di impianti pilota per pasta, bakery e farine. Le collaborazioni strategiche con università e centri di ricerca di primario standing permettono di sviluppare prodotti all'avanguardia e scientificamente validati. Le aree di competenza del team coprono l'intero ciclo dell'innovazione alimentare: dall'Innovability (innovazione sostenibile), alle materie prime e tecnologie, dai network scientifici alla nutrizione e benessere, fino a soluzioni pasta, meal solutions, bakery e pet food, con focus anche su packaging tecnico e esperienza sensoriale del prodotto.

4.1. La sostenibilità integrata

Per Andriani, la sostenibilità è un principio guida che orienta in modo trasversale l'evoluzione dell'organizzazione, dei processi e delle decisioni strategiche. La scelta di diventare Società Benefit ha rappresentato un passaggio chiave in questo percorso, rendendo esplicita la volontà dell'azienda di generare impatti positivi e misurabili per le persone, il territorio e l'ambiente, in coerenza con il proprio purpose.

In questa prospettiva, la sostenibilità si configura come una vera e propria leva strategica e operativa che coinvolge tutte le funzioni aziendali, contribuendo alla definizione di obiettivi, progetti e processi di ciascuna area. L'organizzazione evolve così per integrare la sostenibilità nelle attività quotidiane, assicurando coerenza tra strategia, operatività e responsabilità verso gli stakeholder.

Un ruolo centrale è svolto dalla gestione delle relazioni con gli stakeholder esterni sui temi ESG, attraverso la guida di progetti speciali e strategici in ambito sustainability. Parallelamente, Andriani guida la Food Transition mediante un approccio strutturato al Sustainable Sourcing, orientando i processi di approvvigio-

namento secondo criteri di sostenibilità coerenti con gli obiettivi aziendali. I dati provenienti dalle catene di fornitura e dalle filiere vengono raccolti, coordinati e integrati con le attività di sostenibilità e comunicazione, rafforzando trasparenza e tracciabilità.

La sostenibilità integrata si esprime inoltre nel presidio degli impegni di beneficio comune previsti dallo Statuto di Andriani S.p.A. Società Benefit, attraverso il monitoraggio degli impatti generati, la rendicontazione verso gli stakeholder interni ed esterni e la costante verifica della coerenza tra le attività aziendali e il purpose.

Parallelamente, Andriani guida la transizione climatica ed energetica del Gruppo mediante progetti strategici e innovativi, promuovendo l'innovazione di processo e di prodotto e sviluppando iniziative di open innovation in collaborazione con startup e partner strategici.

La sostenibilità si concretizza altresì nella valorizzazione del territorio e delle comunità, attraverso l'organizzazione di iniziative ed eventi dedicati, la promozione di attività di Equity Management all'interno e all'esterno dell'azienda e l'impegno costante nella diffusione di una cultura inclusiva nel Gruppo Andriani e nel contesto sociale in cui opera.

In questo modello, la sostenibilità integrata diventa il filo conduttore che unisce strategia, innovazione e responsabilità, contribuendo a creare valore duraturo per l'azienda e per l'ecosistema di riferimento di Andriani.

4.2. Well-being e people care

Andriani considera il benessere dei dipendenti un asset fondamentale per la crescita sostenibile. Per questo motivo ha posto le persone al centro della propria strategia aziendale introducendo nella People Strategy l'Employee Value Proposition "*Felicità sul lavoro, pensiero positivo*". Questo principio guida l'insieme dei progetti e delle iniziative dedicate al benessere, alla motivazione e all'engagement dei dipendenti, a partire dalla realizzazione dello *Smart Building*, concepito come spazio fisico e culturale a supporto di nuovi modelli di lavoro.

In un contesto sempre più competitivo, Andriani riconosce che performance, produttività e qualità del lavoro sono strettamente connesse al benessere delle persone. Per questo motivo, lo Smart Building è stato progettato secondo il modello dell'*Activity Based Working*, che supera il concetto tradizionale di ufficio basato sulla presenza alla scrivania e introduce un ecosistema di spazi flessibili, non assegnati, pensati per rispondere alle diverse attività lavorative: concentrarsi,

comunicare, collaborare e riflettere. La possibilità di scegliere dove e come lavorare diventa così un fattore chiave di benessere, trasformando la sede aziendale in un luogo di incontro, identità e innovazione.

Ogni elemento dello Smart Building è stato studiato per favorire comfort, dinamismo e interazione. Grande attenzione è stata riservata a ergonomia e comfort, attraverso postazioni regolabili, sedute ergonomiche, scrivanie elevabili e un'attenta gestione di luce, qualità dell'aria e comfort termico, elementi fondamentali per la salute fisica e la prevenzione dei disturbi muscolo-scheletrici.

Il concetto di *spazio liquido* si traduce in ambienti accoglienti e riconfigurabili, dove arredi modulari, partizioni mobili e soluzioni flessibili permettono agli spazi di adattarsi rapidamente alle diverse modalità di lavoro. L'estetica gioca un ruolo altrettanto importante: materiali, colori, texture, illuminazione e acustica sono stati pensati per richiamare il comfort di un ambiente domestico, favorendo lo "star bene" e la qualità dell'esperienza quotidiana.

La progettazione degli spazi sostiene attivamente collaborazione e comunicazione, grazie ad aree comuni e open space che facilitano il lavoro di squadra, lo scambio di idee e l'interazione tra persone coinvolte negli stessi progetti. Allo stesso tempo, particolare attenzione è stata dedicata alla concentrazione e alla privacy, con zone dedicate al focus work, phone booth e capsule office acusticamente isolate, dotate di tutte le tecnologie necessarie.

Lo Smart Building è anche un potente abilitatore di creatività, favorendo il pensiero laterale e "out of the box", elemento essenziale per l'innovazione continua e per il raggiungimento di risultati distintivi.

Accanto alla progettazione degli spazi, Andriani ha sviluppato un articolato sistema di People Care, parte integrante dell'Employee Value Proposition. Le iniziative introdotte includono modelli di lavoro più agili e flessibili, come flessibilità oraria e smart working, e un'ampia gamma di servizi dedicati al benessere psico-fisico. Tra questi, l'area Andriani Wellness per l'attività motoria, i servizi di hair salon e trattamenti olistici fruibili durante l'orario di lavoro, e il bar e il ristorante aziendale, pensati come luogo di condivisione, relazione e rafforzamento del senso di appartenenza.

Completano il percorso di People Care le attività di Forest Bathing, progettate come momenti di team building e rigenerazione, attraverso un contatto autentico con la natura e i suoi benefici sul benessere individuale e collettivo.

Attraverso questo approccio integrato, Andriani costruisce un ambiente di lavoro in cui benessere, felicità e performance si rafforzano reciprocamente, ren-

dendo le persone protagoniste attive della crescita e dell'innovazione aziendale, favorendo un ottimale *work-life balance*.

5. Le sfide del “nuovo modo di fare impresa”

Il nuovo modo di fare impresa per Andriani si fonda sulla capacità di costruire resilienza nel lungo periodo, in un contesto macroeconomico instabile. Governare la volatilità dei mercati significa garantire continuità aziendale e solidità delle relazioni con tutti gli stakeholder, assicurando qualità dei prodotti, innovazione continua, food security e distribuzione del valore lungo la filiera e un servizio efficiente e affidabile. Il settore agroalimentare sta vivendo una profonda trasformazione, guidata dall'evoluzione delle esigenze dei consumatori, dalla complessità del contesto economico e dalla crescente sofisticazione dei modelli distributivi. In questo scenario, l'agricoltura deve tornare al centro delle decisioni strategiche: l'agricoltore dovrà assumere un ruolo sempre più imprenditoriale e diventare protagonista dell'intera filiera, grazie a competenze agronomiche, tecnologiche e gestionali supportate da digitalizzazione e raccolta dei dati in campo. L'industria agroalimentare ha il compito di accompagnare questa transizione, costruendo filiere solide in grado di rispondere tempestivamente alle dinamiche di mercato. Tecnologia e numeri sono elementi fondamentali, ma la differenza nasce dalla capacità di integrarli con creatività, visione e spirito pionieristico. In questo modello, la ricerca scientifica rappresenta un pilastro strategico: attraverso collaborazioni strutturate con università, enti di ricerca e istituzioni scientifiche di eccellenza, si creano nuove competenze e soluzioni innovative, contribuendo a un modello di impresa capace di generare valore sostenibile nel tempo.

Bibliografia

FAO, *The State of Food and Agriculture 2021: The Shadow of COVID-19 on Food Security and Nutrition*, FAO

Innovazione rigenerativa e impatto ecosistemico: il caso NATIVA

Giulio Ferrigno e Valentina Cucino

1. Introduzione

Negli ultimi anni, la crescente consapevolezza delle interdipendenze tra sistema economico, ambiente e coesione sociale ha stimolato l'emergere di nuovi modelli imprenditoriali capaci di generare impatti positivi e duraturi. In tale contesto, il concetto di *innovazione rigenerativa* si è progressivamente affermato come una frontiera evolutiva del paradigma della sostenibilità (Cucino, 2023; Gionfriddo *et al.*, 2024; 2025). A differenza di approcci meramente compensativi o mitigativi, l'innovazione rigenerativa propone una trasformazione radicale del ruolo dell'impresa nella società, promuovendo una cultura organizzativa orientata alla creazione di valore nel lungo termine, alla cura degli ecosistemi naturali e alla valorizzazione del capitale umano e relazionale.

Il caso di Nativa si inserisce pienamente in questa traiettoria, rappresentando un'espressione concreta e sistemica di tali principi. Fondata in Italia nel 2012 da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare e attiva dal 2010 (da qualche anno anche in Brasile), NATIVA affianca i propri clienti attraverso percorsi strutturati che vanno dalla definizione di strategie di innovazione sostenibile alla trasformazione operativa e culturale dei loro modelli di business con l'obiettivo di renderle in grado di creare valore economico, sociale e ambientale. Attraverso le sue Benefit Unit, accompagna le aziende in percorsi di evoluzione a 360 gradi: dalla strategia di sostenibilità all'evoluzione dei processi e del modello di business, alla trasformazione degli spazi fisici in ottica di green building, fino alla comunicazione e alla formazione interna. Il suo lavoro comprende la consulenza per la misurazione e la gestione delle performance ambientali e sociali – ad esempio tramite strumenti come il *Benefit Impact Assessment* e programmi Net Zero per la riduzione delle

emissioni – e l’accompagnamento nel percorso verso certificazioni come B Corp e l’adozione della forma giuridica di Società Benefit. NATIVA inoltre costruisce ecosistemi di alleanze per amplificare l’impatto collettivo, tra cui iniziative come CO2alizione e la promozione di movimento B Corp e delle Società Benefit su scala europea e latinoamericana. In termini di punti di forza, l’azienda combina un approccio multidisciplinare e *science-based* con una forte attenzione alla *cultura organizzativa*, promuovendo un cambiamento che coinvolge non solo processi e prodotti ma anche pratiche di governance e relazioni con gli stakeholder. NATIVA è riconosciuta per aver contribuito a riscrivere le regole del business sostenibile in Italia ed Europa, essendo tra i primi promotori del movimento B Corp e della legislazione sulle Società Benefit nel paese e per questo motivo nel 2025 il Comune di Milano le ha conferito l’Ambrogino d’Oro.

In questo capitolo viene analizzato il percorso evolutivo di NATIVA, evidenziando le principali tappe della sua storia, le pratiche manageriali adottate, il contributo alla creazione di valore sociale e le sfide affrontate. Lo scopo è quello di fornire spunti teorici e operativi per studiosi e imprenditori interessati a esplorare modelli d’impresa rigenerativi, capaci di affrontare in modo proattivo le grandi sfide del nostro tempo.

2. Storia dell’azienda

La nascita di NATIVA è stata ispirata dalla visione dei suoi fondatori di ridefinire il ruolo delle imprese nel rispondere alle sfide globali. “*Non si trattava solo di fare business*”, spiega Paolo Di Cesare, “*ma di creare valore per tutti gli stakeholder, inclusi ambiente e società*”.

Un episodio emblematico della fase costitutiva riguarda il rifiuto iniziale da parte della Camera di Commercio di Milano di registrare lo statuto aziendale di NATIVA, che esplicitava che l’azienda era stata creata per generare valore per la società e l’ambiente, oltre che dividere utili tra i soci. “*Era una sfida culturale*”, ricorda Ezechieli, “*ma sapevamo che stavamo aprendo la strada verso un cambiamento necessario*”. Solo al quinto tentativo, e senza un riconoscimento giuridico formale, i fondatori riuscirono a registrare la società, segno di quanto fosse pionieristico il progetto.

Fu inoltre la lettura di un articolo di Harvard Business Review nel 2011 sul modello delle Benefit Corporation (Sabeti, 2011) ad avere un forte impatto sul futuro dell’impresa: “*Lavoravamo già su questi temi e capimmo che esistevano degli*

strumenti scalabili in grado di accelerare la trasformazione delle imprese”, afferma Ezechieli. Quella visione divenne presto un’intuizione strategica: creare un’impresa for profit con l’obiettivo di accelerare la trasformazione verso un paradigma economico rigenerativo.

Nel 2013 NATIVA ottenne la certificazione B Corp da parte di B Lab, diventando la prima B Corp in Italia. Da quel momento, ha avuto un ruolo centrale nella diffusione del movimento B Corp in Italia, fungendo da country partner ufficiale di B Lab fino al 2023. Inoltre, il suo contributo è stato determinante nell’elaborazione e nell’approvazione della legge italiana sulle Società Benefit, che ha visto la luce nel 2015 ed è entrata in vigore il 1° gennaio 2016, rendendo l’Italia il primo Stato sovrano al mondo a dotarsi di tale struttura giuridica.

Nel corso del tempo, NATIVA si è affermata come una realtà pionieristica, non solo per la propria struttura organizzativa e per l’approccio integrato al business, ma anche per il suo ruolo di attivatore di processi sistemici. L’azienda ha costruito una solida rete di collaborazioni con istituzioni pubbliche, imprese e organizzazioni non profit, contribuendo alla creazione di una nuova cultura imprenditoriale e partecipando, attraverso attività di confronto tecnico e istituzionale, alla diffusione di modelli di impresa orientati alla sostenibilità, mantenendo al contempo una chiara distinzione rispetto a ruoli di rappresentanza politica o lobbying. L’approccio adottato da NATIVA si fonda su una visione sistemica dell’impresa, concepita come piattaforma abilitante di impatti positivi e rigenerativi, ben oltre la semplice responsabilità sociale d’impresa.

NATIVA è oggi una società di consulenza strategica che aiuta le aziende ad evolvere verso paradigmi rigenerativi e sostenibili, fungendo da catalizzatore per l’innovazione, la sostenibilità e la creazione di valore. Oggi, all’interno di NATIVA a, con sede a Milano, Roma, Rio de Janeiro, San Paolo, lavorano oltre 60 persone, di cui il 52% donne. L’indice medio di felicità dichiarato dal team nel 2024 è stato pari a 3.8/5 e la crescita annua del 7,7%. NATIVA dal momento della nascita ha lavorato con oltre 500 organizzazioni, tra cui Opella, Danone Italia, Intesa Sanpaolo, RCS Sport e OVS. La storia di NATIVA mostra come una visione possa concretizzarsi in un’impresa capace di generare cambiamenti significativi e duraturi. Non si tratta soltanto di una “best practice”, ma di un attore che ha contribuito, attraverso iniziative e attività specifiche, all’evoluzione dell’ecosistema normativo, culturale e imprenditoriale italiano. Dalla trasformazione dello statuto aziendale alla promozione di un nuovo linguaggio per l’economia, NATIVA dimostra che l’innovazione rigenerativa non è un’utopia, ma

una prospettiva concreta per impegnarsi a costruire un futuro equo, sostenibile e rigenerativo.

3. Iniziative ecosistemiche per scalare l'impatto

NATIVA si distingue per il suo impegno nella creazione di valore promuovendo una trasformazione sistemica del business anche attraverso iniziative che abbiano un impatto profondo su interi ecosistemi. *“Non si può progettare ciò che non si è prima immaginato”*, afferma Paolo Di Cesare, e questo principio guida molte delle iniziative promosse dall'azienda. L'obiettivo non è solo quello di accompagnare le imprese verso nuovi modelli, ma anche di immaginare e costruire con loro un futuro che vada oltre la semplice mitigazione degli impatti negativi.

Tra le iniziative più significative, CO2alizione rappresenta un esempio concreto di collaborazione tra imprese impegnate in favore della neutralità climatica. *“È una piattaforma per condividere risorse e accelerare il cambiamento”*, spiega Eric Ezechieli, sottolineando il valore della cooperazione interaziendale come leva per la decarbonizzazione. Nel 2025, oltre 110 organizzazioni europee hanno firmato il Position Paper del gruppo Advocacy & Stewardship di CO2alizione, co-creato con il contributo tecnico di ECCO think tank, Business for a Better Tomorrow, AURA LEGAL e Redo Sgr Società benefit per richiedere di mantenere l'obbligatorietà dei Piani di Transizione Climatica e di introdurre politiche che rafforzino la competitività a lungo termine delle imprese. Un altro progetto rilevante è *“Roma Impresa Comune”*, realizzato in collaborazione con il Comune di Roma, che si propone di trasformare oltre 140.000 imprese del territorio romano in Società Benefit. *“È un esempio concreto di come il business possa essere una forza per il bene comune”*, aggiunge Di Cesare, evidenziando l'impatto sistemico che può derivare dall'incontro tra amministrazioni pubbliche e mondo imprenditoriale. Nel 2024, il progetto ha permesso di registrare una crescita del 15% delle Società Benefit romane.

Nel complesso, la creazione di valore sociale da parte di NATIVA si configura come il risultato di interventi orientati a influenzare pratiche organizzative, modelli decisionali e cornici istituzionali, piuttosto che come sola produzione diretta di benefici sociali circoscritti. Le iniziative dell'organizzazione operano prevalentemente come dispositivi abilitanti, finalizzati a modificare processi di governance e modalità di interazione tra imprese, stakeholder e contesto regolativo. In questa prospettiva, l'impatto generato non è riconducibile solo a singoli output misura-

bili, ma all'effetto cumulativo di attività di accompagnamento, co-progettazione e diffusione di modelli che incidono sul modo in cui le imprese definiscono obiettivi, responsabilità e orizzonti temporali delle proprie strategie. NATIVA interpreta così il ruolo dell'impresa come piattaforma organizzativa capace di integrare dimensioni economiche, sociali e ambientali all'interno di processi decisionali strutturati, attraverso un approccio ecosistemico.

4. Pratiche manageriali

NATIVA mira anche a ispirare, basandosi su una visione sistemica e ispirata alla Theory of Change (Quinn & Cameron, 1988), altre imprese a seguire lo stesso percorso. Ed invero, come afferma Di Cesare, l'approccio di NATIVA *“è scientifico e umano, unendo dati e sensibilità”*. Più concretamente, l'azienda si fonda su un approccio che integra competenze scientifiche, visione sistemica e attenzione alla dimensione umana, con l'obiettivo di accompagnare le imprese in percorsi trasformativi verso modelli rigenerativi. Questo approccio si articola attorno a quattro direttrici principali: 1) la legacy come orientamento strategico; 2) l'approccio umano; 3) la misurazione dell'impatto; 4) il rapporto con le istituzioni.

4.1. La legacy come orientamento strategico

Nel modello organizzativo di NATIVA, il concetto di legacy non è utilizzato come riferimento simbolico o narrativo, ma come criterio operativo per orientare le decisioni strategiche e valutare la coerenza delle scelte nel tempo. La legacy viene definita come l'insieme degli effetti duraturi che l'attività dell'impresa produce sui sistemi economici, sociali e ambientali con cui interagisce, con particolare attenzione alle conseguenze di medio-lungo periodo.

La legacy assume una rilevanza strategica anche sul piano esterno, fungendo da elemento di differenziazione rispetto ad approcci alla sostenibilità prevalentemente orientati alla compliance o alla mitigazione degli impatti negativi. L'attenzione agli effetti sistemici di lungo periodo consente a NATIVA di posizionarsi come attore che interviene sulle condizioni strutturali della creazione di valore, piuttosto che sui soli esiti immediati delle attività d'impresa.

In questa prospettiva, la legacy svolge una funzione simile a quella di un filtro decisionale: le iniziative vengono valutate non solo in base alla loro sostenibilità

economica immediata, ma anche rispetto alla loro capacità di generare effetti persistenti sulle pratiche organizzative, sui modelli di governance e sulle relazioni tra stakeholder. Questo approccio sposta il focus dalla massimizzazione dei risultati di breve periodo alla costruzione di traiettorie di cambiamento coerenti nel tempo. Come dichiarano i fondatori nella lettera introduttiva al Legacy Report 2023: *“Abbiamo deciso di partire dal futuro, progettando un’azienda che avrebbe operato nel futuro”*. Questo approccio visionario è ciò che distingue NATIVA nel panorama delle imprese impegnate nella sostenibilità.

Il tema della legacy viene declinato da NATIVA come un “handprint”, un’impronta intenzionale e positiva, in contrapposizione al “footprint”, l’impatto spesso inconsapevole delle nostre azioni. *“Non si tratta solo di profitto, ma di lasciare un segno duraturo”*, conclude Ezechieli. Il desiderio di essere “buoni antenati”, concetto al centro della filosofia di NATIVA, si traduce in azioni concrete che vanno dalla co-progettazione di modelli di business rigenerativi all’adozione di strumenti di misurazione dell’impatto e all’attivazione di ecosistemi collaborativi. La legacy, in questo contesto, non è un risultato accessorio, ma un principio guida che orienta le scelte quotidiane e strategiche dell’organizzazione.

Operativamente, NATIVA integra il concetto di legacy in diversi ambiti della propria attività. Nei progetti di consulenza strategica, la legacy viene utilizzata come riferimento per aiutare le imprese a esplicitare gli impatti desiderati nel lungo periodo e a tradurli in obiettivi misurabili e responsabilità organizzative. Nei percorsi di trasformazione la legacy contribuisce a ridefinire il ruolo dell’impresa, rendendo esplicito il legame tra purpose dichiarato, assetti di governance e sistemi di misurazione delle performance. Attraverso progetti come il “Legacy Book” per le imprese familiari associate ad AIDAF, NATIVA dimostra che la legacy può diventare una leva di trasformazione culturale e competitiva, dimostrando che qualcosa che non esisteva prima ora invece esiste e funziona, non solo bene, ma spesso anche meglio. *“La Legacy non è un punto di arrivo, ma un viaggio continuo”*, afferma Di Cesare, *“un impegno a costruire un futuro migliore per le prossime generazioni”*.

La legacy opera, inoltre, come strumento di allineamento interno. Attraverso momenti strutturati di riflessione collettiva NATIVA utilizza questo concetto per favorire una comprensione condivisa degli obiettivi di lungo periodo e per ridurre il rischio di incoerenze tra valori dichiarati e pratiche operative. In questo senso, la legacy non viene trattata come un risultato finale, ma come una variabile da monitorare e rinegoziare nel tempo, in funzione dell’evoluzione del contesto e dell’organizzazione.

La legacy è anche una lente attraverso cui rileggere il senso dell'impresa nel XXI secolo. In un passaggio emblematico, NATIVA afferma: “*Dare un senso all'immaginazione, orientarla verso una direzione rigenerativa, è il compito fondamentale che ci siamo scelti*”. Questo esercizio di immaginazione si manifesta nei Convivia, due momenti dell'anno di condivisione e rigenerazione interna con tutto il team di NATIVA; nei percorsi di formazione intergenerazionale; e nella capacità di co-creare visioni di lungo periodo con imprese che, come NATIVA riconoscono l'urgenza e la bellezza di lasciare il mondo migliore di come lo hanno trovato.

In sintesi, per NATIVA il concetto di legacy si traduce in una tensione continua tra visione e azione, tra possibilità e responsabilità. “*Aiutiamo i leader a vedere ciò che non è ancora visibile*”, spiega Di Cesare, “*e a trasformare questa visione in una strategia concreta*”. Questo approccio permette alle imprese di liberarsi dagli schemi tradizionali e di adottare una prospettiva innovativa e coraggiosa. È una dimensione etica, culturale e strategica che guida l'intero ecosistema organizzativo, offrendo un'alternativa concreta e desiderabile al modello economico dominante.

Nel percorso evolutivo di NATIVA, il lancio di NATIVA Campus rappresenta un momento di consolidamento e apertura. Dopo quindici anni di esperienza sul campo, l'organizzazione ha sentito l'urgenza di *restituire* e *diffondere* il sapere accumulato, trasformando la propria expertise in un *bene comune*. Campus nasce così come una *scuola di alta formazione* dedicata a professionisti, imprese e nuove generazioni che desiderano essere protagonisti della transizione verso modelli sostenibili e rigenerativi. Il progetto si fonda su tre principi guida: *science-based*, con solide basi scientifiche e un approccio pragmatico; *nature-inspired*, ispirato ai sistemi naturali per favorire l'innovazione; e *human-oriented*, centrato sulla creazione di comunità attive e collaborative. Questi principi si traducono in percorsi formativi che combinano teoria e pratica, individualità e collettività, con l'obiettivo di stimolare un *mindset rigenerativo*. Con Campus, NATIVA non solo amplia il proprio raggio d'azione, ma rafforza la propria identità di *organizzazione rigenerativa*, capace di generare valore condiviso e duraturo. È un investimento nel futuro, un impegno verso la costruzione di un ecosistema imprenditoriale più consapevole, equo e sostenibile.

4.2. L'approccio umano

Uno degli elementi più distintivi dell'identità organizzativa di NATIVA è il suo *approccio umano*, concepito non come un insieme di pratiche accessorie, ma

come fondamento strutturale dell'agire d'impresa. Fin dalla sua nascita, NATIVA ha scelto di essere un *organismo vivente* prima ancora che un'azienda: un'entità interdipendente, intenzionale, rigenerativa. Questi tre principi costituiscono le fondamenta culturali e strategiche del modo in cui l'organizzazione si relaziona con le proprie persone.

L'idea di *interdipendenza* è centrale nella visione di NATIVA. Le persone, l'ambiente, i territori, le relazioni: tutto è connesso. L'azienda si sviluppa solo se cresce anche il contesto in cui è inserita. Questo principio si traduce in una forte attenzione alla *cura delle relazioni* interne e alla costruzione di un senso condiviso di appartenenza e responsabilità. Ogni persona all'interno di NATIVA è riconosciuta come portatrice di un valore unico e viene coinvolta attivamente nella vita dell'organizzazione. Questa visione è la base fondamentale su cui NATIVA instaura i propri rapporti di collaborazione e partnership con altre organizzazioni.

Il secondo principio è quello dell'*intenzionalità*. In NATIVA nulla è lasciato al caso: l'impatto positivo che l'azienda intende generare è frutto di scelte consapevoli, progettate con attenzione e costantemente monitorate. Il lavoro quotidiano si sviluppa attorno a domande profonde: che tipo di segno vogliamo lasciare nel mondo? Quale contributo possiamo offrire come individui e come collettivo?

La terza dimensione è quella della *rigenerazione*. L'obiettivo non è semplicemente "fare meno male", ma restituire più di quanto si prende. NATIVA concepisce il proprio lavoro come uno strumento per generare *valore netto positivo* per le persone e per il pianeta. Questo vale anche nella gestione delle risorse umane: i percorsi di crescita personale, la formazione continua, il dialogo costante con i bisogni individuali sono parte integrante del modello operativo. L'organizzazione è strutturata in Benefit Unit e "stream" tematici, spazi fluidi e orizzontali in cui le persone co-progettano, imparano, si contaminano e crescono insieme. Come afferma Paolo Di Cesare, "*non possiamo accompagnare le aziende a cambiare se non siamo noi stessi un laboratorio vivente di ciò che promuoviamo*".

L'organizzazione infine sperimenta, ascolta, sbaglia, apprende. È un sistema aperto, in costante evoluzione, in cui ogni persona è libera di esprimere la propria voce e contribuire alla direzione collettiva.

Questo approccio è supportato da strumenti come il Selfie Selfie che permette di valutare obiettivi personali e collettivi; o come l'*Indice di Felicità*, che misura regolarmente il benessere interno. In sintesi, per NATIVA l'approccio umano non è una funzione da delegare al reparto HR, ma una *filosofia d'impresa*. Mettere le persone al centro significa riconoscere che ogni trasformazione sistemica inizia

dalla trasformazione interiore, e che non può esistere innovazione rigenerativa senza *relazioni rigenerative*. In questo senso, l'esperienza di NATIVA offre un modello concreto e ispirante per ripensare la vita organizzativa come spazio di crescita, dignità e senso.

4.3. La misurazione dell'impatto

Nel modello organizzativo di NATIVA, la misurazione dell'impatto diventa uno strumento operativo a supporto dei processi decisionali, più che una sola attività di rendicontazione o conformità normativa. La funzione principale della misurazione non è esclusivamente quella di certificare performance, ma di rendere esplicite le implicazioni sociali, ambientali e di governance delle scelte strategiche adottate dalle imprese.

“Se non puoi misurarlo, non puoi migliorarlo”, afferma Eric Ezechieli, sintetizzando l'approccio metodologico adottato all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista operativo, NATIVA utilizza strumenti standardizzati riconosciuti a livello internazionale, tra cui il B Impact Assessment sviluppato da B Lab, che consente una valutazione comparabile delle performance ESG. A questi affianca strumenti proprietari, come la piattaforma SPACESHIP, rivolta a PMI, filiere e professionisti, che combina indicatori quantitativi con momenti strutturati di analisi qualitativa finalizzati all'identificazione di priorità di intervento e aree di miglioramento. *“La misurazione non è solo un esercizio tecnico”*, spiega Di Cesare, *“ma un modo per creare consapevolezza e motivare al cambiamento”*. Grazie a questo approccio, le aziende possono non solo monitorare i progressi, ma anche comunicare i risultati ai propri stakeholder in modo trasparente e credibile.

Tuttavia, la filosofia di NATIVA va oltre la mera compilazione di indicatori standardizzati: la misurazione viene reinterpretata come un *processo trasformativo*, che permette di illuminare ciò che spesso rimane implicito e di stimolare domande critiche sul perché e sul come delle proprie attività.

In questa prospettiva, gli strumenti quantitativi sono sempre integrati con approcci qualitativi e dialogici, che favoriscono la comprensione profonda degli impatti generati. La valutazione dell'impatto non è solo una fotografia dello stato attuale, ma anche una narrazione evolutiva, una *mappa per orientarsi nel cambiamento*. Attraverso percorsi di co-design, NATIVA aiuta le organizzazioni a costruire percorsi su misura, coerenti con il loro *purpose* e la loro identità. Questo

approccio personalizzato valorizza la specificità di ogni realtà aziendale, evitando le semplificazioni e i rischi di standardizzazione eccessiva.

Il concetto di impatto viene così ampliato e reso tridimensionale: riguarda non solo ciò che si produce, ma anche come lo si produce e con quali effetti nel lungo periodo. Il valore della misurazione, in questo contesto, non risiede non solo nella precisione tecnica ma anche nella sua capacità di generare *consapevolezza trasformativa*. Ogni dato raccolto, ogni conversazione facilitata, ogni confronto tra stakeholder diventa occasione per rafforzare l'allineamento tra *intenzioni e azioni*.

Nel complesso, l'approccio di NATIVA alla misurazione si configura come un'infrastruttura cognitiva e organizzativa che orienta le decisioni strategiche e rende osservabili dimensioni del valore spesso trascurate dai sistemi di reporting tradizionali. Misurare, per NATIVA, significa anche rendere visibile l'invisibile: le relazioni di fiducia, il benessere dei lavoratori, l'impatto educativo di un progetto, la qualità della governance. In questa prospettiva, la misurazione include aspetti quali la qualità delle relazioni di fiducia e la trasparenza tra management, lavoratori e stakeholder esterni, il benessere e il coinvolgimento delle persone, l'impatto educativo e trasformativo dei progetti sviluppati, nonché la solidità e la coerenza dei meccanismi di governance. Queste dimensioni vengono osservate attraverso una combinazione di indicatori, pratiche di ascolto e momenti strutturati di riflessione collettiva, e sono trattate come componenti integranti della performance aziendale, in quanto influenzano le decisioni strategiche, la capacità di apprendimento organizzativo e la sostenibilità degli impatti generati nel lungo periodo.

4.4. Il rapporto con le istituzioni

NATIVA intrattiene relazioni strutturate e continuative con il mondo delle istituzioni pubbliche, operando in ambiti di interazione tra impresa, regolazione e politiche per la sostenibilità. Tali relazioni si sono sviluppate principalmente attraverso attività di confronto e collaborazione su strumenti normativi e quadri regolatori relativi alla responsabilità d'impresa, alla governance orientata agli stakeholder e alla misurazione dell'impatto sociale e ambientale. In particolare, NATIVA ha contribuito ai processi di elaborazione e diffusione della forma giuridica delle Società Benefit in Italia, interagendo con decisori pubblici nella fase di definizione e implementazione del quadro normativo. L'organizzazione partecipa inoltre a iniziative e network istituzionali collegati al movimento delle

B Corp. Complessivamente, l'azione di NATIVA in ambito istituzionale si configura come un contributo alla costruzione di standard e pratiche volte a favorire l'adozione di modelli di impresa orientati alla sostenibilità e alla creazione di valore condiviso, senza assumere ruoli di rappresentanza politica o di lobbying settoriale in senso stretto. In particolare, NATIVA si confronta con la necessità di mantenere una chiara distinzione tra il proprio rapporto con le istituzioni e un'eventuale percezione di appartenenza o prossimità a specifici orientamenti politici. Questa tensione richiede un costante lavoro di chiarificazione del proprio ruolo come soggetto imprenditoriale e culturale, non politico, capace di dialogare con istituzioni diverse e in contesti eterogenei senza compromettere la propria autonomia, credibilità e capacità di ingaggio con imprese che operano in contesti regolativi e ideologici differenti. La gestione di tale equilibrio rappresenta una condizione necessaria per preservare la legittimità dell'organizzazione come attore di trasformazione sistemica e per garantire la trasferibilità del proprio modello in contesti istituzionali e territoriali differenti.

5. Le sfide della buona impresa

L'analisi del caso NATIVA evidenzia come l'adozione di un modello rigenerativo comporti una serie di tensioni organizzative ricorrenti. Le sfide non si esauriscono nell'ambito gestionale o tecnico, ma toccano dimensioni più profonde: culturali, istituzionali, relazionali. Fare impresa in modo rigenerativo significa, in primo luogo, *mettere in discussione il paradigma dominante* e proporre nuove narrazioni e pratiche che siano capaci di generare impatti positivi su scala sistemica.

Una delle principali sfide identificate da NATIVA riguarda la *scalabilità senza compromessi*. “*La nostra sfida più grande è scalare mantenendo l'integrità*”, afferma Paolo Di Cesare. Questo significa accompagnare imprese di dimensioni e settori diversi in processi di trasformazione profonda, senza cadere nella semplificazione o nel greenwashing. Ogni cliente, ogni progetto rappresenta un laboratorio a sé, con bisogni, tempi e visioni che vanno rispettati e valorizzati. La capacità di scalare un modello rigenerativo non risiede dunque in una replicabilità meccanica, ma nella costruzione di *alleanze autentiche*, basate su ascolto, fiducia e co-progettazione.

Un altro nodo critico riguarda la *tensione tra stakeholder e shareholder*. Se da un lato cresce la sensibilità verso i temi dell'impatto, dall'altro permane la pressione verso la massimizzazione dei risultati finanziari nel breve termine. “*È necessario un*

cambio di paradigma, dove la performance nel breve termine non deve essere l'unica variabile che guida le scelte di un'impresa. Le aziende riusciranno a affrontare con maggiore robustezza le sfide XXI secolo creando al contempo valore economico, sociale e ambientale", afferma ancora Di Cesare. Questa tensione si traduce in scelte quotidiane che richiedono coraggio e coerenza: preferire la qualità alla quantità, la relazione al contratto, la visione al ritorno immediato.

Dal punto di vista culturale, NATIVA si confronta quotidianamente con la sfida di *diffondere nuovi linguaggi*. L'adozione di termini come *rigenerazione*, *legacy*, *interdipendenza* implica un lavoro pedagogico continuo, all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Molte imprese si avvicinano alla sostenibilità con approcci strumentali o difensivi; il compito di NATIVA è quello di mostrare che esistono strade diverse, praticabili e vantaggiose anche dal punto di vista competitivo. In questo senso, ogni progetto è anche un *processo educativo e culturale*, volto ad ampliare la capacità di immaginare e realizzare alternative al modello economico esistente.

Esiste poi una sfida legata ai *tempi della trasformazione*. I cambiamenti sistemici richiedono tempo, ascolto, ciclicità. In un contesto che spesso premia la velocità e la performance, NATIVA difende uno spazio di "lentezza" strategica, in cui la profondità ha più valore della rapidità. Questo approccio impone di sviluppare una *resilienza organizzativa* che sappia convivere con l'incertezza e costruire fiducia nel lungo periodo.

Infine, non va sottovalutata la sfida del *mantenere coerenza interna* mentre si cresce. Come dimostrano i dati interni relativi all'elevata soddisfazione del team e alla continua capacità di attrarre giovani talenti, NATIVA lavora quotidianamente per essere all'altezza di ciò che promuove. L'azienda è consapevole che ogni incoerenza tra valori dichiarati e pratiche reali può indebolire la credibilità del suo messaggio. Per questo, investe costantemente in momenti di riflessione condivisa, in strumenti di ascolto, in processi decisionali inclusivi.

Nel complesso, il caso NATIVA suggerisce che i modelli di impresa rigenerativa non eliminano le tensioni tipiche dell'agire imprenditoriale, ma le rendono più esplicite e strutturali. La loro sostenibilità nel tempo dipende quindi dalla capacità di riconoscere, governare e rendere produttivi tali trade-off, più che dalla loro risoluzione definitiva.

Bibliografia

- Cucino, V. (2023). *Innovazione rigenerativa: Processi di creazione di valore per la società*. Aracne.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Lazzeroni, M., & Piccaluga, A. (2025). Hybrid organisations and regional development: Implementing change agency through place-based leadership. *Regional Studies*, 1-18.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2024). Purpose, persone ed impatto: Per una innovazione rigenerativa. *Impresa Progetto*, 2, 1-12.
- NATIVA. (2023). *Time to N – Legacy report 2023: Relazione di interdipendenza*. https://nativacms.institila.cloud/uploads/NATIVA_Relazione_di_Interdipendenza_2023_b9b885d0d0.pdf
- NATIVA. (2024). *Opening the house of NATIVA: Relazione di interdipendenza 2024*. https://nativab.com/uploads/NATIVA_Relazione_di_Interdipendenza_2024_c1f6097aa8.pdf
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 98-104.

Biografie delle Autrici e degli Autori

Alessandro Angeletti è dottorando in Management (39° ciclo) presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dove ha conseguito anche la laurea magistrale in Innovation Management. Si occupa di processi di innovazione nelle industrie creative, di design industriale e gestione della conoscenza.

Giulia Angelucci è dottoranda in Scienze dell'Economia Civile presso l'Università LUMSA di Roma. Si occupa di Humanistic Management, Economia Civile ed Economia Aziendale, con particolare attenzione agli aspetti etici e morali all'interno delle imprese e nella formazione del management. Ha conseguito la laurea magistrale in Economia dell'Ambiente e dello Sviluppo presso l'Università di RomaTre ed è collabora con la Scuola di Economia Civile per le attività di formazione. È co-autrice di "Principi di Economia Civile: una guida per imprenditori e dirigenti" (Guida Editori, 2024).

Nora Annesi è attualmente ricercatrice a tempo determinato presso l'Università IULM. Ha conseguito nel 2015 la laurea magistrale in pianificazione urbana presso l'Università di Firenze e, nello stesso anno, ha avviato il dottorato di ricerca in Management, concentrando la propria attività di ricerca sulla gestione della sostenibilità. Dopo nove anni presso la Scuola Superiore Sant'Anna, Istituto di Management, ha ricoperto il ruolo di docente a contratto presso l'Università degli Studi Roma Tre, con un corso in gestione dello sviluppo sostenibile, e presso l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, con un corso in management dell'innovazione. I suoi principali ambiti di ricerca riguardano la gestione della sostenibilità, con particolare attenzione all'integrazione dell'Agenda 2030 nelle strategie locali e aziendali.

Leonardo Becchetti è Ordinario di Economia Politica, Università Tor Vergata e direttore del Master MESCI su sviluppo e cooperazione internazionale. Presidente del Comitato Etico di Etica sgr. Co-fondatore Next - Nuova Economia per Tutti. Direttore del festival Nazionale dell'Economia Civile. Membro della commissione sulla povertà del Ministero del Lavoro e consigliere del Ministero delle Finanze per la finanza verde, editorialista di *Avvenire*, *Sole - 24 Ore* e *Corriere della Sera* buone notizie.

Jacopo Cricchio è contrattista di ricerca in Management dell'Innovazione presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Ha conseguito la laurea triennale presso l'Università di Bologna, la laurea magistrale presso l'Università di Torino e il dottorato di ricerca in Innovation Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna, con una ricerca focalizzata sullo sviluppo dell'ecosistema dell'intelligenza artificiale in Cina. La sua attività di ricerca si concentra sull'intersezione tra tecnologie emergenti e politiche per l'innovazione, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale, alla governance dell'innovazione e agli impatti socio-economici delle nuove tecnologie. Ha svolto periodi di ricerca presso istituzioni internazionali quali Zhejiang University, University of International Business and Economics (UIBE) di Pechino e Copenhagen Business School. Il suo lavoro analizza in particolare l'evoluzione degli ecosistemi di innovazione, anche in prospettiva comparata e territoriale, e il ruolo delle politiche pubbliche nel promuovere uno sviluppo sostenibile. Collabora attivamente con organizzazioni internazionali, tra cui l'OECD, e le sue ricerche più recenti esplorano il legame tra innovazione tecnologica e biodiversità.

Valentina Cucino è Professoressa Associata di Management presso l'Università LUMSA di Roma. Si occupa di innovazione, modelli di business sostenibili e imprese orientate al purpose, con particolare attenzione al ruolo delle organizzazioni come attori di cambiamento nelle grandi sfide sociali e ambientali. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Gestione dell'Innovazione presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed è membro del Consiglio Direttivo della SIMA – Società Italiana di Management. È autrice di *L'innovazione rigenerativa. Processi di creazione di valore per la società* (Aracne Editore) e co-autrice di *La buona impresa. Storie di startup per un mondo migliore* (Il Sole-24 Ore).

Alberto Di Minin ha conseguito un Ph.D. presso l'Università di Berkeley in California. Ora è Professore Ordinario di Management alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Preside della Classe di Scienze Sociali. Si occupa di gestione dell'innovazione ed in particolare di trasferimento tecnologico, Open Innovation e nuovi modelli di business. Rappresentante italiano presso il Working Party Technology and Innovation Policy dell'OECD/OCSE di Parigi, è Co-Editor in Chief di R&D Management Journal.

Giulio Ferrigno è ricercatore RTD-B presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna. Ha ricoperto posizioni di visiting professor presso l'Università di Cambridge (Regno Unito), l'Università di Tilburg e l'Università di Umea. La sua principale area di ricerca è legata all'uso dei big data e dell'AI nella gestione dell'innovazione. I suoi lavori evidenziano principalmente best practice, analisi delle performance e implicazioni sociali delle aziende che adottano queste tecnologie. I suoi principali temi di ricerca includono big data, Industria 4.0, innovazione aperta e alleanze. È anche Associate Editor di Technology Analysis & Strategic Management e Presidente del comitato di revisione editoriale di R&D Management. Contribuisce attivamente all'infrastruttura di ricerca Sobigdata e coordina il team bigdata della Scuola Superiore Sant'Anna in progetti di ricerca finanziati a livello internazionale su big data e intelligenza artificiale.

Rosario Faraci è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Insegna Principi di Management e Business Model Innovation all'Università di Catania, dove ha ricoperto il ruolo di Presidente del corso di laurea triennale in Economia Aziendale e Delegato del Rettore all'Imprenditorialità Accademica. Su temi riguardanti la governance e la strategia delle imprese con orientamento sociale ha pubblicato diversi articoli e presentato paper in convegni in Italia e all'estero. È autore, fra gli altri, del libro "Nient'altro che il futuro. La prospettiva generativa del fare impresa. Giornalista pubblicista e giornalista scientifico, editorialista del quotidiano La Sicilia, è componente della giunta esecutiva di Assostampa Sicilia.

Luca Ferrucci è Professore Ordinario di Economia e Management delle imprese presso l'Università di Perugia. Ha svolto attività di ricerca e insegnamento su temi di corporate governance e strategie delle imprese presso diversi atenei italiani e esteri. Attualmente, ricopre l'incarico di Amministratore unico presso Sviluppo Umbria spa ed è Presidente dell'Istituto di cultura cattolica Conestabile Piastrelli di Perugia.

Rosaria Ferlito è Ricercatrice a tempo determinato (RTT) presso l'Università degli Studi di Enna "Kore". Ha conseguito il dottorato di ricerca in Economics, Management and Statistics presso l'Università degli Studi di Messina. I suoi interessi di ricerca si concentrano sul business modelling e sull'innovation management, con un focus sull'innovazione dei modelli di business in ottica di sostenibilità. È autrice di numerose pubblicazioni scientifiche e ha presentato i propri lavori in conferenze nazionali e internazionali, tra cui la Sinergie-SIMA Management Conference, la R&D Management Conference, la Business Model Conference, la Digital Transformation Society International Conference.

Gianluca Gionfriddo è ricercatore in Management dell'Innovazione presso il "Purpose Lab" della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dove ha conseguito il PhD in Innovation e Sustainability Management e una laurea magistrale in Innovation Management. La sua attività di ricerca si focalizza su come le imprese guidate da un purpose generino impatto sociale, facciano innovazione sociale di modelli di business e creino valore condiviso. Su questi temi collabora anche con Caritas Italiana, la European Academy of Management ed è coinvolto nello sviluppo di standard internazionali per le organizzazioni orientate al purpose. Ha svolto periodi di ricerca come visiting scholar all'IESE Business School e alla Universidad Internacional de Catalunya a Barcellona. I suoi lavori sono pubblicati in riviste internazionali come Regional Studies, Business Strategy & the Environment, Management Decision, Technology Analysis & Strategic Management, Business Ethics, the Environment & Responsibility.

Laura Michelini è professoressa di Economia e Gestione delle Imprese e Innovation Management presso l'Università LUMSA dove è vice-coordinatrice del

Dottorato in Scienze dell'Economia Civile. È Associate Editor della rivista *Sinergie*, *Italian Journal of Management* e membro dell'Advisory Board della *New Business Model Conference*. Si occupa di innovazione dei modelli di business, imprenditorialità sociale, impatto sociale, economia circolare e *sharing economy*. Ha pubblicato articoli su *Business & Society*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Ecological Economics*, *European Journal of Innovation Management* e *Business Strategy and the Environment*.

Andrea Piccaluga è Professore di Management dell'Innovazione presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dove è stato Direttore dell'Istituto di Management e dove coordina il Purpose Lab. È Consigliere di amministrazione della Fondazione Casa Cardinale Maffi ed è stato Presidente di Netval. Sui temi delle imprese con un forte orientamento sociale è co-coordinatore del gruppo tematico sul purpose presso la SIMA e ha pubblicato articoli su *Regional Studies*, *TASM*, *Journal of Social Entrepreneurship*. È co-autore, insieme a Marco Asselle, di *Sorella Economia*. Su questi temi collabora anche con Caritas Italiana, Antoniano di Bologna e Opera San Francesco per i Poveri.

Antonio Picciotti è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Perugia. Tra i suoi principali interessi di ricerca vi sono i processi di internazionalizzazione delle imprese, i percorsi di sviluppo dei sistemi produttivi locali e le dinamiche di innovazione delle organizzazioni del terzo settore, con particolare riferimento alle esperienze delle imprese sociali.

Fabio Poles, dal 2020, è direttore generale di UniSMART, Fondazione Università degli Studi di Padova che si occupa di innovazione, trasferimento tecnologico e formazione post lauream. Prima ancora è stato direttore del Distretto Veneziano della Ricerca e della Fondazione Studium Generale Marcianum. Socio Fondatore della Scuola di Economia Civile è docente aggiunto per la cattedra di Economia politica e applicata presso l'Istituto Universitario Salesiano di Venezia (IUSVE). Iscritto all'albo dei giornalisti pubblicisti, scrive per il settimanale *Gente Veneta* ed è direttore responsabile della rivista di alta divulgazione *Appunti di Teologia*.

Martina Tafuro è assegnista di ricerca in Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna, dove ha conseguito il dottorato in Gestione dell'Innovazione e il titolo di Doctor Europaeus. È membro del gruppo di ricerca "Purpose Lab", all'interno del quale studia le imprese orientate da un purpose pro-sociale e il loro ruolo come agenti di cambiamento nei sistemi in cui operano, promuovendo processi di generatività sociale. È inoltre coordinatrice del gruppo di lavoro "Management & Gift" della fondazione Economy of Francesco.

Giovanni Tolin, PhD, è Assistant Professor (RTD-A) in Innovation Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna dove si occupa di tematiche di ricerca legate al trasferimento tecnologico ed all'innovazione aperta. È stato Visiting Researcher presso l'Imperial College Business School di Londra e ha collaborato come freelance per Nòva – Il Sole 24 Ore. È partner di Lab11 S.R.L., una spin-off accademica che accompagna imprese e organizzazioni in percorsi di cambiamento ed innovazione.

Abbiamo urgente bisogno di cambiare molte delle dinamiche che caratterizzano il sistema economico attuale. L'eccessivo uso di risorse naturali, il cambiamento climatico, la crescita delle disuguaglianze economico-sociali, a livello globale e locale, richiedono l'impegno di tutti: istituzioni, comunità, associazioni, cittadini, imprese. Sempre più imprese svolgono le loro attività provando ad affrontare le grandi sfide globali generando impatto sociale, anziché stimolare nuovi bisogni per produrre profitti. La presente raccolta di casi è dedicata alle imprese *purpose-driven*, per diffonderne la conoscenza e favorire un sano effetto imitazione da parte degli imprenditori di oggi e di domani.

Valentina Cucino è Professoressa Associata di Management presso l'Università LUMSA di Roma. Si occupa di innovazione, modelli di business sostenibili e imprese orientate al purpose, con particolare attenzione al ruolo delle organizzazioni come attori di cambiamento nelle grandi sfide sociali e ambientali. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Gestione dell'Innovazione presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed è membro del Consiglio Direttivo della SIMA – Società Italiana di Management.

Alberto Di Minin ha conseguito un Ph.D. presso l'Università di Berkeley in California. Ora è Professore Ordinario di Management alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Preside della Classe di Scienze Sociali. Si occupa di gestione dell'innovazione ed in particolare di trasferimento tecnologico, Open Innovation e nuovi modelli di business. Rappresentante italiano presso il Working Party Technology and Innovation Policy dell'OECD/OCSE di Parigi, è Co-Editor in Chief di R&D Management Journal.

Luca Ferrucci è Professore Ordinario di Economia e Management delle imprese presso l'Università di Perugia. Ha svolto attività di ricerca e insegnamento su temi di corporate governance e strategie delle imprese presso diversi atenei italiani ed esteri. Attualmente, ricopre l'incarico di Amministratore unico presso Sviluppumbria spa ed è Presidente dell'Istituto di cultura cattolica Conestabile Piastrelli di Perugia.

Andrea Piccaluga è Professore di Management dell'Innovazione presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dove è stato Direttore dell'Istituto di Management e dove coordina il Purpose Lab. È Consigliere di amministrazione della Fondazione Casa Cardinale Maffi ed è stato Presidente di Netval. Sui temi delle imprese con un forte orientamento sociale è co-coordinatore del gruppo tematico sul purpose presso la SIMA.