



L'IMPRESA POSITIVA

Buone pratiche aziendali di resilienza al tempo del Coronavirus

Un manuale di storie, imprese e consigli per affrontare la vita aziendale ai tempi del Coronavirus con i commenti di economisti, imprenditori, sociologi, psicologi, antropologi e tecnici





L'epidemia di Covid19 ha portato uno sconvolgimento profondo del mondo del lavoro e una sfida che in alcuni casi ha significato la messa in discussione di interi processi, settori di mercato e di modelli di impresa consolidati, spesso radicati nella cultura aziendale.

Le nuove dinamiche imposte dall'isolamento sopravvenuto in tutto il mondo hanno reso indispensabile la repentina modifica di pratiche non più compatibili con la contingenza. La capacità con cui le imprese reagiscono, si adattano e affrontano questa sfida determina non solo la forma della crisi, la sopravvivenza o la fine delle attività ma soprattutto l'aspetto che avrà il futuro. Imprenditori, manager ed economisti sono chiamati a mettere in campo tutte le loro energie, le competenze e la loro capacità di collaborazione per affrontare questo momento con resilienza, coraggio e lungimiranza. Questa operazione, che in molti casi potremmo paragonare a una missione, definirà i profili della nuova economia, delle nostre comunità e il volto del mondo che sarà.

Questo manuale è una raccolta di esperienze e pratiche nate dalla sfida portata dal Coronavirus nel mondo aziendale, contributi di imprenditori che si sono dovuti confrontare con un nuovo modo di sostenere la propria attività. Un manuale di condivisione e di sopravvivenza creato da imprenditori per altri imprenditori, per rinforzare la riflessione sulle buone pratiche, una mutua fecondazione e l'arricchimento reciproco.

Ogni storia riporta una pratica e un approfondimento con i consigli di economisti, psicologi, sociologi, antropologi e tecnici che fanno parte della rete italiana della positività Mezzopieno e che si sono prestati per la redazione di questo manuale gratuitamente, come contributo di solidarietà di scambio per il bene comune.

In collaborazione con la Rete nazionale degli assessori alla gentilezza, l'Associazione Italiana Imprenditori per l'Economia di Comunità AIPEC, l'Istituto Adriano Olivetti ISTAO e la Cattedra Raimon Panikkar presso l'Università di Torino



Durante una crisi, la capacità di comprensione, di adattamento e il tempo di reazione ai cambiamenti sono gli elementi discriminanti che possono fare la differenza.

Il mercato, dopo uno shock psicologico, cade di solito in uno shock economico, la crisi diventa così sempre più complessa e difficile da gestire, coinvolge progressivamente altre sfere della vita e della società e si evolve di pari passo con la fluttuazione della variabile più significativa in economia, la fiducia.

Con il calo della fiducia, il mercato modifica i suoi bisogni e le sue scelte, trova sempre più difficoltà a stabilire equilibri nei valori e nei consumi, diventa debole e irregolare e la propensione alla produzione e allo scambio sempre più imprevedibile. Al posto della tradizionale programmazione, la crisi cambia l'ordine delle cose ed obbliga a soddisfare bisogni impellenti e a volte irrazionali, stravolge la pianificazione.

Chi fa impresa sa bene quanto pianificare sia uno degli elementi essenziali per poter organizzare e gestire; capire come gestire il cambiamento ed essere pronti a modificare vecchi paradigmi è pertanto fondamentale per poter affrontare una crisi, grande o piccola che sia.

La creatività e la preparazione sono certamente elementi importanti ma si tratta soprattutto di un processo di revisione che non pensi soltanto a superare i problemi ma che generi delle soluzioni, organizzi delle risposte e che sciolga la complessità in favore della semplificazione.

Un approccio valoriale oltreché tecnico può pertanto rappresentare uno dei modi più generativi per affrontare una crisi e per superarla con successo portando un miglioramento evolutivo permanente per l'impresa e per il

bene comune.

Dal punto di vista psicologico, la volontà di cambiare e la fiducia nel cambiamento sono dinamiche individuali ma che assumono una dimensione collettiva e sociale e che si legano strettamente con la lealtà e il coraggio, elementi che parrebbero normalmente relegati all'ambito dell'etica. Accompagnare un cambiamento significa, pertanto, non solo addentrarsi nei nuovi bisogni e nelle criticità che una crisi porta con sé ma anche affiancarsi ad essi con il desiderio di comprenderli per capirne l'origine e per trovare nuovi strumenti di risposta, diversi dai precedenti. Cercare un modo per migliorare ciò che non ha funzionato.

Nelle grandi crisi i consumatori subiscono delle trasformazioni, le loro necessità cambiano, i gusti si modificano e nuove scelte prendono il posto di quelle vecchie con una rapidità che si verifica solo in questi particolari momenti. Mai come in questi frangenti l'elemento della novità trova spazio e senso: è una grande opportunità evolutiva. Anche in difficoltà economiche o sopraffatti dalla paura o dall'ansia, i mercati operano comunque sempre delle scelte e l'imprenditore interpretandole può accompagnarle con la sua capacità di rispondervi o addirittura anticiparle con la sua cultura, il suo stile e i suoi valori che daranno forma alla nuova società che sarà.

La crisi può costituire un vero punto di volta nella relazione tra economia e società e la scintilla che rende inevitabili i cambiamenti che il mondo stava preparando da tanto tempo nella stoffa della sua coscienza.

INDICE

■ Rivalutare la cultura dello scarto	4
■ Superare il concetto di concorrenza	6
■ Portare i figli al lavoro: la Kids room	8
■ Curare le relazioni imprenditoriali: a fiducia come asset aziendale	10
■ L'accoglienza come pratica fecondante	12
■ La comunicazione positiva come strumento di lavoro	14
■ Crescere con il pianeta	16
■ Nuovi strumenti di fiducia e responsabilità	18
■ Condividere le difficoltà: il valore dell'esperienza	20
■ Puntare sulle persone	22
■ Il potere trasformativo del dono	24
■ Reti digitali per allargare mercato e solidarietà	26
■ Le capacità come strumento di crescita	28
■ Condividere le rinunce	30
■ Analizzare nuove strategie	32
■ Una economia sempre più circolare	34
■ La serenità aziendale e personale	36

■ RIVALUTARE LA CULTURA DELLO SCARTO

▷ LIVIO BERTOLA | BERTOLA SRL



Essere in grado di ammettere l'imperfezione, considerarla parte integrante di un oggetto può essere una scelta etica, diventare una peculiarità intrinseca e trasformarsi in una pratica aziendale e filosofia di vita. In un momento di emergenza è un'opzione da considerare: un gesto di umiltà e di generatività. Ci vuole elasticità mentale per avere la capacità di leggere questo aspetto del cambiamento. È quello che pensa Livio Bertola, proprietario di un'azienda cuneese di cromatura, leader del settore in Italia e con molte commesse dall'estero. Davanti ad un reso di pezzi considerati "imperfetti", per dettagli invisibili ad occhio nudo e che non compromettevano in nessun modo la qualità, si è posta una domanda. Perché sprecare tutto questo lavoro e l'impiego di tempo e materiali? «Si trattava di difetti così impercettibili da poter essere visti solo con una lente d'ingrandimento. Ho scritto all'azienda committente che avrei rispedito i pezzi così com'erano. Non li avrei rifatti un'altra volta. La cromatura di alto livello è un processo impegnativo, oneroso e soprattutto, con un elevato impatto ambientale. L'ossessione per la perfezione è un *nonsense* della nostra epoca. In un momento delicato come questo, chiedere all'impresa e ai suoi lavoratori di rifare dei pezzi, quando dovrebbero lavorare il meno possibile e solo per le cose fondamentali, è assurdo. Tutto perché non siamo disposti ad ammettere l'imperfezione. Siamo ossessionati da tutto ciò che non

ha difetti. Ma cosa nascondono, spesso, le cose senza difetti?». Il più delle volte processi molto lunghi, agenti inquinanti, alti costi, non solo economici. Se non sono le marmitte delle moto, sono le mele, senza una macchia ma piene di pesticidi o gli abiti di alta moda, indossati da modelle insalubrementemente magre e standardizzate. «Con calma, ma anche con estrema chiarezza, sto cercando di far capire ai miei committenti, imprenditori come me, che la perfezione è una ossessione estetica errata e che bisogna educare anche il cliente ad un modo nuovo di vedere le cose. Anzi, è proprio un piccolo segno della mano dell'uomo o del suo lavoro, che può rendere unico un oggetto. Sono disposto a perdere le commesse, ma a non cedere su questo valore. Dobbiamo capire che questo sarà un momento di cambiamento, sotto molteplici aspetti, compreso quello di rielaborare alcuni dogmi del passato».

Bertola è anche il presidente di Aipec, una rete nazionale di imprenditori che si ispirano ai valori dell'economia di comunione. Dopo questa riflessione ha deciso di provare a lanciare una campagna per sensibilizzare gli industriali ad un nuovo rapporto con gli oggetti e con il loro concetto di perfezione. L'obiettivo è impegnarsi per proporre una nuova cultura dello scarto, nonché dare valore al lavoro come pratica umana di fatica e a cui va dato tutto il rispetto possibile.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Lo scarto genera spreco e lo spreco è un concetto che sempre meno si confà con le esigenze della nostra società e del mondo moderno, sovrappopolato, inquinato e di fronte alla crescente penuria di risorse. Non possiamo più permetterci il lusso e la leggerezza di sprecare perché da un lato non sappiamo cosa ci riserva il futuro, mentre dall'altro, siamo chiamati a non far lavorare nessuno inutilmente. Così dubitare che la perfezione stessa possa davvero avere luogo diventa una scelta etica. Sprecare è un verbo ammantato di inutilità e, se rapportato alla storia dell'umanità, ha un presagio funesto. Molte società che hanno sprecato in passato, hanno pagato cara questa leggerezza. Basta pensare alla civiltà dell'isola di Pasqua, la cui estinzione sarebbe stata provocata dallo sfruttamento scellerato delle risorse naturali dell'isola, in buona parte "sprecate" per trasportare le enormi statue di roccia - i *moai*, richiamo agli dei - che ne testimoniano, oggi, l'esistenza passata.

Tornando ai giorni nostri, la prima iniziativa europea contro lo spreco si è realizzata nel 2010 grazie alla Commissione agricoltura dell'Unione europea. Allora si parlava di come ridurre lo spreco alimentare, che in Italia corrispondeva a 12 miliardi di euro l'anno finiti nella spazzatura, sufficiente a sfamare l'equivalente di circa 636.000 persone. Oggi si pensa invece alla vita degli oggetti.

Nel novembre del 2019 è stata approvata dalla Commissione europea una legge che va in questa direzione, re-

golamentando la progettazione ecocompatibile, l'efficienza energetica e la riparabilità degli elettrodomestici. Al fine di allungare la durata degli apparecchi, vengono proposte misure di progettazione che li rendano riparabili, garantendo allo stesso tempo la disponibilità di pezzi di ricambio per un periodo di 10 anni dopo l'acquisto e con un tempo di consegna di 15 giorni. Si calcola che in questo modo verranno risparmiati 46 milioni di tonnellate di CO2 all'anno e che i consumatori risparmieranno una media di 150 euro ogni 12 mesi e le imprese non diminuiranno il lavoro ma lo aumenteranno in virtù di nuovi utilizzi dei materiali e dei processi nel contesto dell'economia circolare. Un esempio per capire meglio di cosa parliamo è quello offerto dalla ditta altoatesina Salewa, che produce abbigliamento sportivo. In piena emergenza Coronavirus ha deciso di riconvertire parte della produzione per assemblare mascherine e camici protettivi idrorepellenti per il personale medico, utilizzando gli scarti di tessuto delle sue lavorazioni. Un gesto importante, utile e che per l'azienda ha significato dare un nuovo uso a materiale che invece poteva essere sprecato.

Inoltre, la capacità di dialogare con i propri partners commerciali - soprattutto in questa fase delicatissima dell'economia nazionale e mondiale - su cosa sia da considerare o meno "scarto" in questo momento, è una strategia che sul lungo periodo potrà dare i suoi frutti. Essere resilienti significa anche avere la lungimiranza e rivedere il proprio concetto di scarto e allo stesso tempo fare le cose al proprio meglio, sapendo che una seconda chance può costare a tutti molto cara.

■ SUPERARE IL CONCETTO DI CONCORRENZA

▷ GIUSEPPE SCIARRINO | CNA BENESSERE

Nel post-emergenza le micro attività di acconciatura ed estetica potrebbero dover affrontare una contrazione del lavoro causata da minore propensione alla spesa e dalla difficoltà di gestione degli spazi chiusi. La CNA - confederazione nazionale dell'artigianato - sta riprendendo una proposta a cui lavora da alcuni anni; l'affitto e la condivisione della poltrona o della cabina per parrucchieri ed estetisti.

Soluzione nata nel mondo anglosassone, negli Stati Uniti prende il nome di "booth rental station" e permette di occupare e condividere una postazione in un qualsiasi salone da parrucchiere, a patto di arrivare con un proprio pacchetto clienti consolidato. Il fenomeno delle "station" si è esteso poi anche al mondo dell'estetica. In Europa sono sorte in Francia, Inghilterra, Germania e Belgio mostrando, anche nel nostro mercato comunitario, notevoli vantaggi. Questa condivisione di saloni permette infatti, oltre all'abbattimento dei costi di affitto e delle utenze, anche l'emersione da una situazione di irregolarità. Nel caso dell'Italia questo risvolto si rende particolarmente coerente con la situazione esistente. Nel nostro Paese infatti una situazione molto diffusa e che crea concorrenza sleale nel settore è proprio la prestazione a domicilio non regolamentata: un fenomeno che si è radicato in seguito alla crisi economica del 2008, soprattutto nei settori acconciatura ed estetica. Spiega Giuseppe Sciarrino, re-

sponsabile regionale area benessere CNA «Stiamo cercando di promuovere l'affitto della poltrona o della cabina da alcuni anni. Ora con la crisi economica a cui dovremo far fronte nel post emergenza siamo ancora più convinti che sia un'ottima pratica da mettere in campo per permettere a tutti di lavorare onestamente. Con la condivisione dei saloni, inoltre, ci sarà un abbattimento dei costi per i professionisti, che si tradurrà in prezzi più concorrenziali».

Come funziona nella pratica? L'affitto della poltrona o della cabina è un contratto attraverso il quale l'acconciatore o l'estetista locatore concede in uso una parte dei locali nei quali svolge l'attività, a favore di altri soggetti, acconciatori o estetisti. Questi, per poter esercitare regolare attività, devono essere in possesso della qualifica professionale, oltre ad aver esercitato un apprendistato. Il contratto poi regola diversi aspetti, dall'ammontare del canone totale a cosa è compreso nell'affitto. Si può decidere di mettere a disposizione delle attrezzature, di condividere alcune spese e addirittura il personale, di acquistare prodotti in comune, condividere il sistema di prenotazione o campagne di marketing. Le spese comuni come la quota dei consumi energetici, la pulizia dei locali o le spese condominiali sono condivise. «In pratica chi decide di condividere un salone può svolgere la propria attività disponendo solo dell'abilitazione professionale».

FARNE UNA BUONA PRATICA

Collaborare e condividere è sempre un'arma vincente, ma lo è ancora di più quando si attraversa una crisi. La condivisione è un metodo che permette di abbattere costi e sprechi allo stesso tempo, massimizzare l'utilizzo di un bene ma anche le spese ad esso legate, nonché la possibilità di avvalersi di economie di scala e di fare uso di beni e servizi comuni che singolarmente potrebbero essere troppo onerosi.

Nella Cuba degli anni '90, per fare un esempio, quelli che vengono definiti in lingua locale *manitas* (aggiustatutto, ndr.), non avevano la possibilità di lavorare da casa - spesso sovraffollata di familiari - ma nemmeno le capacità per far fronte alle, seppur modeste, spese di un locale in cui svolgere l'attività lavorativa. Il governo decise così di creare dei centri di aggregazione suddivisi per professionalità, dove *manitas*, ma anche barbieri, parrucchieri o estetisti, potessero esercitare la

professione, abbattendo i costi di gestione, luce e anche trasporti. Dopo la fine del *Periodo especial*, queste modalità di condivisione hanno continuato a esistere e alcuni centri si sono trasformati nel tempo in veri e propri saloni di bellezza o poli di riparazione.

Per farne una buona pratica vanno comprese le cause che hanno impedito finora in Italia la diffusione di questa modalità di condivisione. Da un'analisi del CNA e di Confindustria, emerge che nel settore della micro imprenditoria legato al benessere, esiste una elevata competizione e una difficoltà al lavoro collaborativo causata da una tendenza a vedere con diffidenza gli altri professionisti concorrenti. La paura di perdere clienti è stata finora alla base di questi atteggiamenti di chiusura che tuttavia è più caratteristica della cultura italiana mentre trova un diverso

approccio in molti altri Paesi del mondo in cui le attività commerciali sono spesso collocate per categoria tutte insieme in zone delle città dedicate a loro. Questa modalità invece di aumentare la rivalità e la concorrenza, riesce a creare poli con maggiore specializzazione e pratiche di collaborazione e di mutua proliferazione.

**Collaborazione è condividere
risorse semplici per risolvere
obiettivi complessi**

■ PORTARE I FIGLI AL LAVORO - LA KIDS ROOM

▷ GIANNI CICOGNA | SMARTPEG

Dare la possibilità alle mamme o ai papà di portare i propri figli a lavoro, sia che l'emergenza sia il Covid 19 o un evento contingente. Può capitare di non poter lasciare i bimbi a scuola ma nemmeno a casa, ed è per questo che l'imprenditore umbro Gianni Cicogna, 58 anni, fondatore nel 2016 dell'azienda di software Smartpeg, ha cambiato destinazione d'uso alla sala conferenze. «Da quando sono state chiuse le scuole a fine febbraio si è presentato il problema delle lavoratrici e lavoratori con bimbi a casa. Avrebbero voluto continuare a lavorare ma non avevano nessuno che li potesse guardare. Così la nostra sala riunioni è stata trasformata in una Kids room per i bambini. Le nostre mamme o papà hanno a disposizione delle postazioni di lavoro e al tempo stesso stanno con i loro piccoli, che giocano, leggono, dormono. Vedere dei bambini nella sala riunione, tra l'altro, mette allegria». Allegria, ma non solo. Le mamme e i papà sono psicologicamente sereni se sanno che i piccoli possono stare al loro fianco, anche mentre lavorano. La Kids room non è altro - per ora - che una sala da 60 metri quadrati con postazioni di lavoro adeguatamente distanziate e uno spazio sufficiente per ospitare fino a quattro bimbi, con i loro giochi. A fianco alla Kids room, un'area più riservata dove possono mangiare e dormire.

L'azienda si trasforma quindi in un luogo di accoglienza, in cui i lavoratori e le lavoratrici si sentono parte di una

realtà che non li vede solo come meri esecutori di mansioni, ma veri e propri protagonisti: con le loro vite, le loro famiglie, i loro bambini. «La Kids room - continua il presidente Cicogna - continuerà anche dopo l'emergenza del Coronavirus, perché ha creato un valore positivo per la nostra impresa».



FARNE UNA BUONA PRATICA ✂

Una kids room non è propriamente un asilo aziendale, è un servizio di emergenza, che permette di stare con il proprio bambino se è impossibile portarlo a scuola per una qualche ragione. In tempi di emergenza Covid-19 - in cui gli istituti educativi, con buone probabilità, saranno l'ultimo servizio a riaprire - avere uno spazio di questo tipo a disposizione dei propri dipendenti è una soluzione che può portare benessere e ripercussioni positive sia in termini di permessi non richiesti, che di rendimento. Un modo, in questi tempi difficili, per dimostrare che l'azienda è vicina alle famiglie e che può essa stessa essere uno spazio da considerare *familiare*.

Già nel 1934 Adriano Olivetti aveva progettato, dentro la fabbrica delle Officine H, a Ivrea, una zona adibita per i bambini dei dipendenti. Nel 1942 inaugurò il primo asilo nido d'Italia che fino al 2017, ha accolto i figli di numerose aziende del territorio. L'obiettivo, di allora e di adesso, è quello di favorire il più possibile l'integrazione fra vita lavorativa e vita familiare, specialmente per le coppie di giovani genitori che affrontano i primi anni di vita dei loro pargoli. In Italia, tuttavia, gli asili aziendali non sono una pratica molto diffusa, anzi: sono pressoché appannaggio di alcuni grandi gruppi come Banca San Paolo, Pirelli, Unicredit e Ferrero. Una kids room, invece, è un servizio perfetto per le aziende medio-piccole, che non prevede investimenti importanti. Basta infatti attrezzare uno spazio adatto ad accogliere dei bambini: senza spigoli, rivesti-

menti morbidi, tappeti, qualche giocattolo e un po' di libri. Le scrivanie dei genitori possono essere collocate nell'altro lato della stanza rispetto all'area giochi, di modo che ci sia separazione ma anche la possibilità di controllare da lontano. In uno spazio separato ma adiacente si può approntare la zona notte e cibo.

Secondo la *Great place to work* - società internazionale di consulenza in ambito risorse umane - nella classifica mondiale delle multinazionali in cui si lavora meglio, anche dal punto di vista dei servizi interni forniti ai dipendenti, l'azienda Google è al primo posto per il quarto anno consecutivo. Questa speciale agenzia di rating investiga da anni, attraverso ricerche e analisi specifiche, i parametri con cui i dipendenti valutano il proprio benessere lavorativo. Oltre al rapporto fra questi ultimi e i loro capi, i compensi, il riconoscimento dell'impegno e i meriti, un aspetto centrale delle survey è risultato essere strettamente collegato allo spazio aziendale: più questo è adatto ad accogliere la vita dei lavoratori al suo interno, più questi hanno una percezione del tempo che trascorrono a lavoro come "proprio" e piacevole. L'azienda Google, ad esempio, dà la possibilità ai suoi dipendenti di portare il cane in ufficio, fornisce molti e diversi spazi per praticare sport, serve tre pasti al giorno gratuitamente cucinati da chef gourmet e garantisce il trasporto da e per casa con una serie di navette speciali.

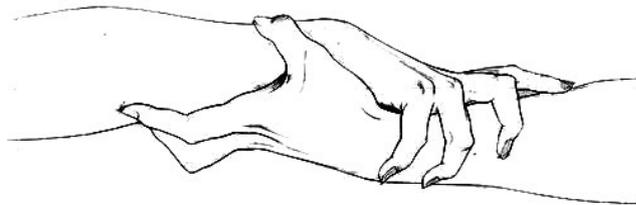


■ CURARE LE RELAZIONI IMPRENDITORIALI LA FIDUCIA COME ASSET AZIENDALE

▷ MARCO PICCOLO | REYNALDI SOC. BENEFIT

La fiducia è un fortissimo collante: tiene insieme le persone anche nei momenti più difficili. Non solo: la fiducia e la lealtà possono diventare dei veri propri asset aziendali che danno sicurezza e una base solida per creare un ambiente sociale armonioso, in cui è possibile agire e muoversi con serenità e senza preoccupazioni. Questo è particolarmente vero in ambito lavorativo e a darne prova è l'atteggiamento di Marco Piccolo, amministratore delegato della Reynaldi Srl, azienda torinese di cosmesi per conto terzi che produce detergenti e profumeria alcolica. L'azienda, guidata costantemente da un atteggiamento generativo, si è allargata nel tempo, diventando una società benefit, molto attenta al suo impatto ambientale e al rapporto con i fornitori, i dipendenti e con tutto il mondo che gira attorno all'impresa. «La cura delle buone relazioni con le aziende con cui collaboro, i fornitori e i clienti - spiega Piccolo, ha creato negli anni una rete di partner che si basa soprattutto sulla fiducia. Ogni realtà con cui collaboriamo è frutto di un'attenta valutazione e di una conoscenza. Ogni realtà da cui acquistiamo o a cui vendiamo l'ho incontrata personalmente e ne ho condiviso esperienze e idee. Devo capire le persone con cui ho a che fare: come vivono, cosa gli piace, cosa le preoccupa».

In un momento particolare come quello dell'emergenza Coronavirus, cosa è successo? «Noi produciamo anche gel igienizzante e chiaramente in questo periodo ce ne stanno chiedendo molto. Me lo hanno chiesto aziende che non conoscevo, anche disposte a pagarlo un prezzo più alto. Ho rifiutato: voglio prima di tutto soddisfare i miei clienti e fornitori di sempre, perché a loro mi lega un legame profondo, che va al di là dei soldi e dei fatturati». La fiducia si crea nel tempo e soprattutto condividendo, confrontandosi, conoscendosi e scambiandosi gesti pieni di significato. «Nella mia idea di economia, un'azienda non deve "aggredire" il mercato, ma deve aiutarlo a svilupparsi ed essere al servizio della comunità in cui opera, oltre che contribuire al benessere dei lavoratori e dei dirigenti».



FARNE UNA BUONA PRATICA

Preservare e proteggere i rapporti sociali, sottraendoli alle logiche mercantili, produce quello che gli antropologi chiamano il *valore di legame*: un valore che assicura la riproduzione delle relazioni sociali - in questo caso delle reti imprenditoriali - ascrivendole alla sfera della reciprocità positiva.

In antropologia economica si parla di tre modalità di integrazione dell'economia: reciprocità, redistribuzione e scambio di mercato (o commercio calcolato). Tutte e tre possono coesistere all'interno di una stessa società e ancor più nello specifico due su tre trovano spazio nella vita aziendale, anche se spesso non ce ne rendiamo conto. Sebbene la redistribuzione sia una modalità che spetta principalmente allo Stato e al suo governo - anche se non mancano esempi importanti di strategie redistributive d'impresa, basti pensare a imprenditori del passato come Adriano Olivetti o alle aziende cooperative - abbiamo la tendenza a credere che un imprenditore agisca seguendo solo il valore del profitto e con i tempi dell'immediatezza, ovvero i dogmi dello scambio di mercato. A volte si sottovaluta l'importanza centrale che ha la sfera della reciprocità nella vita e nelle reti aziendali. Ma cosa si intende con questo termine?

Reciprocità implica una situazione di egualitarismo ed è la forma di scambio più comunemente ricondotta a quelle società dove non esistono, o non esistevano, regole di mercato. Lo scambio avviene seguendo la regola della

simmetria e spesso è la parentela - o altre strette trame sociali - a fornire una sorta di "struttura di riferimento" per le transazioni. Nel famoso libro "L'economia dell'età della pietra", l'antropologo Marshal Sahlins, distingue tre tipi di reciprocità. La prima è la reciprocità *generalizzata*, secondo la quale i soggetti non tengono una contabilità precisa del valore del bene o del servizio scambiato e non si aspettano una contropartita nell'immediatezza. Questo tipo di reciprocità si avvicina molto alla categoria del "dono" e può caratterizzare, per fare un esempio, il rapporto fra genitori e figli: i primi non tengono il computo esatto di ciò che danno ai secondi, né esigono un rimborso immediato (anche se si augurano che avvenga durante la loro vecchiaia). La seconda tipologia è la reciprocità *equilibrata* in cui le parti si scambiano beni o servizi di uguale valore (es. il baratto). La reciprocità *negativa*, infine, è quella categoria per cui una delle due parti vuole ottenere qualcosa dall'altra, senza dare nulla in cambio o dando meno di quanto richiesto (es. la truffa).

Tornando al mondo dell'imprenditoria, si può affermare che la cura delle relazioni imprenditoriali attraverso la costruzione di un legame di fiducia, rientra nella sfera della reciprocità più che dell'utilitarismo. La ricchezza delle relazioni umane e la tenuta del rapporto sociale - specialmente in momenti emergenziali o di profonda crisi economica come quello attuale - è un obiettivo più alto ed è preferibile al mero scambio di mercato e il valore del legame e del rapporto umano può in molti casi superare il valore della merce.

■ L'ACCOGLIENZA COME PRATICA FECONDANTE

▷ ORNELLA SECA | AGENZIA DI ASSICURAZIONI

Un sorriso può cambiare la giornata. Accogliere con il cuore aperto i clienti, soprattutto quando si ha un ufficio in cui la gente entra a tutte le ore, può essere un modo per creare relazione e andare al di là del semplice gesto della compra-vendita.

Ornella Seca, proprietaria di una agenzia di assicurazione a Lanciano, in Abruzzo, da quando è iniziata la diffusione del Coronavirus - e con l'inasprirsi dei decreti che disincentivavano sempre di più il contatto fisico e l'uscire in strada - ha visto le facce dei clienti diventare sempre più tese, preoccupate, pensierose. «Mi spiaceva davvero vedere tutti in quel modo - spiega Seca - e ho pensato che l'unica cosa che avevo per aiutarli nel mio piccolo era fargli un sorriso, incrociare il loro sguardo, dire una parola gentile. Dopo qualche giorno ho notato che le persone iniziavano a fermarsi davanti alla porta, che lascio sempre aperta. Hanno voglia di aprirsi, di scambiare qualche battuta. Prudenti, a volte un po' diffidenti, ma capiscono la sincerità del mio gesto». Seca lo fa perché per lei è importante dare valore alle persone, a prescindere dal business o che siano entrate nell'agenzia per stipulare un'assicurazione.

«Accogli - continua - come vorresti essere accolto. Le persone si tranquillizzano, le loro angosce diminuiscono,

la paura per quello che ha detto la tv si affievolisce poco a poco e si torna a dare valore all'essere umano prima ancora che al cliente. Questo virus ci sta dando una grande possibilità, dobbiamo "accoglierla": eravamo come un treno in corsa che ha frenato improvvisamente. E ora vediamo di nuovo gli altri e il valore dei piccoli gesti quotidiani».

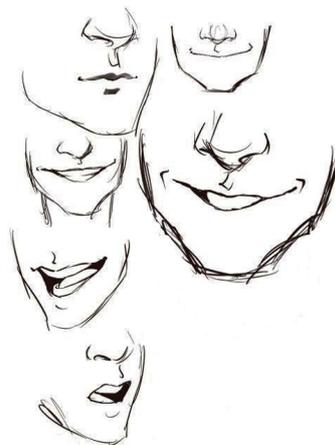
**Non aver paura di essere gentile
anche tu ne hai bisogno**

FARNE UNA BUONA PRATICA ✂

È facile comprendere come il sorriso sia associato allo star bene. Quando siamo di buon umore, infatti, tendiamo a sorridere più a lungo e in maniera più frequente. Possiamo quindi dire che il buonumore porta ad un incremento dei nostri sorrisi.

Numerosi studi hanno provato però che è vero anche il contrario: esercitarsi a sorridere migliora il nostro umore e riduce il nostro stress, oltre ad avere lo stesso effetto anche sugli altri. Il legame fra le espressioni del nostro viso e il benessere quindi è una strada a doppio senso di marcia. Paul Ekman, uno psicologo esperto di emozioni ed espressioni facciali, nel 1990 ha scoperto che il sorriso di Duchenne (un sorriso “completo”, che coinvolge anche i muscoli involontari della bocca e degli occhi), permette di trovare maggiore piacevolezza in quel che si sta facendo, rilascia ormoni che riducono lo stress e produce un cambiamento nell’attività cerebrale che corrisponde ad un umore più positivo. Questi risultati sono stati confermati negli anni da altri studi che hanno analizzato le conseguenze legate all’incremento dei sorrisi, ma anche alla loro riduzione. È stato provato, ad esempio, che l’iniezione di botulino (la sostanza utilizzata in chirurgia estetica per ridurre le rughe di espressione) limita l’espressività del viso e, di conseguenza, la capacità di provare piccole gioie quotidiane, con effetti diretti sul benessere psicologico.

Sorridere e accogliere gli altri fa bene al nostro umore e anche la scienza ci dice che dovremmo farlo più spesso. Ma un’altra cosa che dovremmo sapere è che sorridere è contagioso: la sua “capacità di propagarsi” (usando una terminologia infettivologica) è molto alta. Uno studio ha dimostrato che maggiore è il numero di sorrisi che “incrociamo” durante una passeggiata, maggiore è il numero di sorrisi che noi stessi tendiamo a produrre. Inoltre, il fatto di intercettare il sorriso di qualcuno ci fa sentire gratificati e attiva la produzione di ormoni generalmente associati alle esperienze di ricompensa.



■ LA COMUNICAZIONE POSITIVA COME STRUMENTO DI LAVORO

▷ MAURIZIO MASTRANGELO e MARCO GIANNANTONIO | FLAVOUR OF ITALY

La gestione delle comunicazioni e il dialogo in azienda sono sempre stati elementi fondamentali e discriminanti per il benessere lavorativo. Mai come in questa fase emergenziale tuttavia, sono elementi che mostrano tutte le loro potenzialità e il valore che rappresentano: la base di ogni forma di approccio collaborativo e creativo.

Lavorare con l'ascolto attivo quotidiano, ad esempio, significa chiamare, confrontarsi, parlare con empatia a ogni collaboratore e - in un momento di crisi come quella creata dall'epidemia di Covid-19 - far capire che il superiore, il titolare, è lì per aiutare. Maurizio Mastrangelo e Marco Giannantonio, proprietari dell'azienda italo-irlandese Flavour of Italy, nel 2008, hanno affrontato, con le loro attività, la prima grande recessione economica dell'Irlanda. Un periodo



nero, durante il quale l'Unione europea aveva commissariato il Governo. I due imprenditori avevano, all'epoca, appena aperto un'impresa di catering con l'obiettivo di promuovere l'eno-gastronomia italiana nella capitale Dublino. «Anni duri – spiega Mastrangelo – ma che ci hanno insegnato molto. Ci hanno insegnato, ad esempio, a gestire bene la comunicazione verso i dipendenti. Un valore che abbiamo coltivato da allora, facendola diventare una prassi della nostra comunicazione aziendale. Oggi, con l'emergenza sanitaria che stiamo affrontando, raccogliam

mo i frutti di questa buona pratica e siamo consapevoli che un approccio comunicativo positivo è fondamentale in un'impresa». «Ascoltare l'altro: il suo disagio, la sua paura, le emozioni in un momento così critico come quello attuale. Ci è successo all'epoca della Troika ma anche adesso, con l'emergenza Coronavirus». Flavour of Italy, in 15 anni si è ampliata, aprendo due ristoranti e una "academy" che fa percorsi di "Team cooking aziendale", altro modo questo che contribuisce a creare un buon clima di lavoro attraverso il cucinare insieme.

«Parliamo con i nostri collaboratori quotidianamente - continua Giannantonio - ci confrontiamo tutti insieme.

Mettiamo sul piatto le nostre paure, i disagi e diamo la libertà a tutti di decidere cosa fare.

Perché tanti di loro non se la sono sentita di continuare a lavorare o, al contrario, lo preferiscono. Fondamentale è lasciarli esprimere, metterli nelle condizioni di parlare apertamente». In un momento difficile, ogni parola fuori posto può essere dannosa e una comunicazione positiva ed empatica, se perseguita come pilastro aziendale, porta a una condivisione d'intenti profonda e trasparente: la chiave vincente per riuscire a superare qualunque emergenza.

La tenuta psicologica del personale è infatti il risultato di un lungo lavoro di dialogo e reciproca comprensione.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Comunicare in modo positivo significa, da un lato, instaurare uno scambio reciproco e gentile, e dall'altro veicolare messaggi con valenza positiva, anche quando stiamo affrontando delle criticità.

Facile a dirsi, ma meno a farsi. Soprattutto quando comunichiamo in ambito lavorativo: siamo così concentrati sulla performance e sul risultato che spesso dimentichiamo le regole base della comunicazione. Non a caso trovare esempi di comunicazione positiva in azienda non è così semplice: un po' perché, anche laddove esistono, non se ne offre grande visibilità, un po' perché è un aspetto molto sottovalutato in ambito aziendale. E' possibile tuttavia applicare questi principi di base per renderla sempre più diffusa, anche sui luoghi di lavoro.

Nella comunicazione esistono modi e contenuti. Partiamo dai primi. Ogni volta che abbiamo a mente la possibile reazione del nostro interlocutore, e facciamo il possibile perché essa sia positiva, allora stiamo usando un modo di esprimerci affine a quello della comunicazione positiva. Dobbiamo abbandonare modi forti, battute irrispettose, parole che usano il potere legato alla nostra posizione per ottenere un risultato. Insomma: i modi cortesi e rispettosi sono un must. Come fare? Essere interessati a quel che l'altro pensa, ed esserlo in maniera autentica, ci aiuta automaticamente a predisporci in modalità gentile. Facciamo in modo che ogni comunicazione sia un dialogo, un

messaggio che non viaggia a senso unico, ma che si apra anche a raccogliere quello che può "tornare indietro". E per farlo dobbiamo pensare che il pensiero dell'altro sia meritevole di attenzione, in quanto diverso dal nostro e quindi potenzialmente generatore di uno sguardo nuovo e più ricco.

E poi viene il "cosa" comunichiamo. Soprattutto laddove ci troviamo a veicolare dei messaggi critici (come un calo delle vendite o la necessità di impegnarsi maggiormente) è fondamentale identificare anche i risvolti positivi: guardare il bicchiere mezzo pieno. Ma se trovare il lato positivo non è sempre facile, allora possiamo partire dall'evitare di usare termini negativi, che rimandano all'impossibilità e all'insuccesso: "se riusciamo a fare x, allora potremo ottenere y" è ben diverso da "finché non fate x allora ci possiamo scordare y". E se questo non bastasse, cerchiamo di trovare delle alternative alla situazione complessa che stiamo affrontando, raccogliendo le idee di tutti. Ultimo, ma non per importanza, forniamo sempre la nostra disponibilità a contribuire, aiutando: spendersi in prima persona per la risoluzione delle difficoltà ci farà percepire come maggiormente coinvolti, sinceri e collaboranti, e questo a sua volta predisporrà gli altri a fare altrettanto.

Il modello della Comunicazione nonviolenta, ideato dallo psicologo statunitense Marshall Rosenberg può essere un buono strumento da adottare anche in azienda, per mitigare le dinamiche routinarie nelle relazioni e le loro fragilità ma soprattutto per rafforzare la nostra capacità di rimanere umani anche in condizioni difficili.

■ CRESCERE CON IL PIANETA

▷ NICOLO' PENATI | ZERODUEPC



Era il 2015 quando Nicoló Penati - giovane imprenditore milanese, fondatore della Zeroduepc, azienda di riparazione computer e informatica - ebbe un'epifania. Dopo una tempesta di vento, nel Parco della Versiliana, un'intera foresta di alberi era caduta al suolo, spezzata dalle raffiche. «Mi sono sentito quasi tradito dalla natura - spiega Penati - ma poi ho capito che forse era un segno». Un segno come, a distanza di qualche anno, lo è anche l'epidemia di Coronavirus. «La nostra società è un treno che corre velocissimo e che non sappiamo nemmeno bene dove stia andando. Ecco questa emergenza ha tirato il freno a mano di questo treno. Lo ha obbligato a fermarsi. Noi siamo i passeggeri e ora dobbiamo decidere cosa fare. Vogliamo rimanere a bordo, ci sentiamo sicuri? Preferiamo scendere un attimo per ragionare? O vogliamo scendere e abbandonare la corsa, perché forse quel treno non riesce più a convincerci?». Così, mentre i milanesi si guardano attorno basiti perché non avevano mai visto la città in quel modo, a Penati viene un'idea, che non è né nuova né vecchia, ma piuttosto un atto simbolico che può dare un significato alla rinascita. «Mi sono sentito perso per un attimo. Un esempio fra tutti? Le chiese chiuse, non le avevo mai viste. E mi è tornato in mente quell'anno in Versilia, quando dopo il disastro, mi era venuta in mente un'idea, che non ero riuscito a portare

avanti. Piantare un albero per ogni cliente per cui effettua una riparazione. A spese mie, ma chiedendo una cosa al cliente per cui lo faccio: vorrei che a quell'albero venisse riconosciuto un simbolo. Un nome, un segno, una persona, un animale, un defunto, un ex partner, un pensiero, un oggetto. Qualcosa che dia identità all'albero e che li rappresenti».

Penati ha cercato il modo di farlo da solo ma dopo essersi scontrato con la burocrazia ha deciso di cercare qualcuno con cui collaborare a questa idea, si è documentato e ha individuato un terreno e un partner per realizzare la piantagione e per farla diventare un bosco di rinascita e di consapevolezza del legame tra uomo e natura. «Non voglio più aspettare, non dopo quello che sta accadendo. Sto affinando i dettagli insieme a una Ong che da tempo si occupa di aiutare i contadini nelle regioni rurali dell'India del sud. Lì ci sono delle piantagioni di eucaliptus e teak, piantate dalle tribù e curate dai loro bambini ciechi e sordi. Le piante sono utilizzate dalla comunità per produrre medicinali e creare benefici anche per l'economia locale. Vorrei lavorare con loro per trovare il modo di documentare in tempo reale con un video o delle telecamere la crescita di questa nuova foresta. Fare in modo che le persone possano seguire la crescita della foresta e crescere insieme ad essa».

FARNE UNA BUONA PRATICA

La compensazione delle emissioni dell'attività umana attraverso la piantagione di alberi è una pratica che da tempo viene realizzata in tutto il mondo per restituire all'ambiente qualcosa di cui ci sentiamo di averlo privato. La maggior parte delle operazioni industriali aumenta le emissioni di agenti inquinanti nell'atmosfera ma anche il tasso di anidride carbonica, tra i maggiori responsabili dell'effetto serra, che contribuisce al surriscaldamento globale per il 70%. La CO₂ è un elemento prodotto da processi come la combustione o l'attività dei motori a scoppio, ma anche da cause naturali come vulcani, geysir, dalla decomposizione degli elementi organici e, infine, dalla respirazione degli esseri viventi. Sebbene esistano gas serra potenzialmente più pericolosi, essi sono presenti nell'atmosfera in concentrazioni molto minori rispetto all'anidride carbonica.

Lo strumento di calcolo più utilizzato per misurare le emissioni di una attività è il GHG Protocol Corporate Standard, lo standard utilizzato a livello internazionale per la valutazione delle emissioni delle lavorazioni professionali. Gli alberi e tutti i vegetali in genere fanno parte di un ciclo che aiuta a combattere il cambiamento climatico grazie alla rimozione della CO₂ dall'atmosfera, attraverso la fotosintesi clorofilliana e lo stoccaggio del carbonio nella loro struttura. C'è però un limite al carbonio che le piante

Gli alberi sono le colonne del cielo

possono trattenere e l'anidride continua ad essere conservata anche nel legno e nei prodotti cartari. Con il riciclo della carta, per esempio, si può contribuire a trattenere il carbonio fuori dall'atmosfera più a lungo. Una ricerca su un browser di internet produce un consumo di 3,5 gr di CO₂, mentre la produzione di un foglio A4 produce 3,4 gr di CO₂ (fonte Assocarta).

Esiste un motore di ricerca internet che trasforma l'attività online degli utenti in piante e utilizza i proventi ricavati dalla pubblicità per riforestare. Si chiama Ecosia ed è una Benefit Corporation che destina l'80% dei suoi ricavi per piantare alberi; dal 2009, anno della sua fondazione, insieme al WWF, ha fatto crescere oltre 87 milioni di piante in diverse nazioni del mondo.

Per la piantagione diretta di alberi, oggi esistono diverse società che permettono di farlo in grande o piccola scala.

L'organizzazione che pianta alberi insieme ai contadini indiani è la SEMI Onlus, un membro della rete italiana della positività Mezzopieno che ha realizzato questa pubblicazione e che utilizza questo programma per la compensazione ambientale delle sue emissioni.

Una delle iniziative on-line più attive è Treedom, un sito internet che permette a chiunque di piantare un albero a distanza in differenti parti del pianeta. Con una spesa tra i 15 e i 70 euro si possono scegliere il tipo di albero e il Paese in cui piantarlo. Gli alberi possono essere piantati in nove nazioni (tra cui l'Italia) e per la piantumazione vengono coinvolte le comunità locali.

■ NUOVI STRUMENTI DI FIDUCIA E RESPONSABILITA'

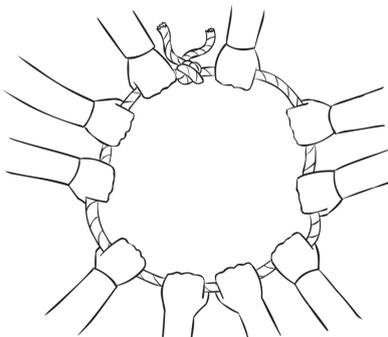
▷ GIANNI CICOGNA | SMARTPEG

Si fa presto a dire “lavoriamo da casa”. Non tutte le imprese sono pronte a farlo, non per tutte vale lo stesso metodo e nemmeno i lavoratori e le lavoratrici, spesso, sanno come organizzarsi. Gianni Cicogna è fondatore di un'impresa informatica - la Smartpeg - che fin dagli albori della sua nascita, nel 2016, ha fatto dello smart work uno dei pilastri portanti. «Non ho mai messo l'obbligo di timbratura - spiega Cicogna - perché ho sempre pensato che bisogna puntare sulle persone. Noi produciamo software, quindi siamo un'azienda che può permettersi di fare molto lavoro da casa, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici. Certo non per tutti i settori è realizzabile, ma credo che gli imprenditori, quando possono, dovrebbero incentivare questa pratica. Il perché è presto detto: dare la responsabilità a chi lavora, della gestione del proprio tempo, significa valorizzare la persona».

Lavoro a distanza o lavoro agile significa anche cambiare i classici rapporti aziendali lineari e verticali, comprendere nuove procedure e gestire diversi modelli relazionali. Certo, i settori IT e ICT sono agevolati in questo, ma non

sempre sfruttano questa metodologia e ancora meno a volte fanno altri settori che dallo smart work potrebbero trarre forti benefici. Il risultato? Ai tempi del Covid-19, hanno sofferto il cambiamento, si sono trovate spiazzate, hanno perso tempo per la riorganizzazione e spesso hanno dovuto ricorrere a consulenze affrettate per adeguarsi. Meglio iniziare fin da subito: dare la libertà, quando si può, ai propri dipendenti di lavorare da casa, senza l'obbligo di timbrare il cartellino, è un atto di fiducia che può aprire la strada a conseguenze positive inaspettate.

Naturalmente il lavoro agile non è sempre applicabile ed è importante valutare pro e contro di una scelta in questa direzione, non tutti i settori si prestano allo stesso modo e non tutte le attività ne ricavano i medesimi benefici. È compito della organizzazione lavorativa quello di trovare i campi in cui una separazione con il luogo di lavoro tradizionale possa portare vantaggi e favorire il lavoratore e l'impresa allo stesso tempo, magari migliorando l'impiego delle risorse e qualche loro potenzialità nascosta.



FARNE UNA BUONA PRATICA

Termini come complessità, gestione della fiducia e governance vengono utilizzati sempre più frequentemente nella vita aziendale. Il concetto "creazione di valore" sta iniziando a prendere sempre più spesso il posto di obiettivi come "produttività" e "profitto". Quando le nostre organizzazioni non creano benessere per le persone, per la società o per l'ambiente, significa che non stanno interpretando un ruolo etico nel mondo e che non sono calibrate in modo tale da favorire uno sviluppo di valore sostenibile. Questo significa che in alcuni casi, e soprattutto in un momento di crisi come quello attuale, può essere necessario cambiare l'approccio ai metodi di lavoro e revisionare le strutture comunicative e organizzative, budget e sistemi di ricompensa, per alleviare gli effetti di sofferenza sociale, ambientale, relazionale e psicologica che l'economia rigidamente capitalista in alcuni casi può creare.

Le piattaforme tecnologiche stanno innovando il concetto di lavoro e permettono un'integrazione prima impensabile tra realtà diverse: rendono costruttive potenziali relazioni inesplorate e ottimizzano alcune risorse e la collaborazione. Tra queste innovazioni, lo smart working o lavoro a distanza si è reso uno strumento indispensabile per effetto del Coronavirus e per alcune attività rappresenta un vero e proprio cambio di prospettiva.

Riuscire a lavorare da casa può portare a una ottimizzazione significativa dei costi e dei tempi di trasporto ed ha un immediato impatto ambientale positivo, permettendo in

alcuni casi una conciliazione con le esigenze familiari e un miglioramento del rapporto tra lavoro e vita. Per rimanere felici, sani e produttivi anche in pigiama, tuttavia, non basta una tecnologia che lo permetta ma è fondamentale l'apprendimento di un nuovo metodo di lavoro in cui la componente comunicativa è il punto più sensibile. In mancanza di contatti personali, il modo di comunicare si modifica ed è indispensabile un lavoro di approfondimento e di organizzazione finalizzati a non perdere i benefici e l'importanza del contatto interpersonale. L'impossibilità di comprendere e gestire in modo umano le emozioni è un elemento che va gestito con una organizzazione degli strumenti e dei metodi comunicativi molto attenta e finalizzata alla persona, prima ancora che al processo.

In questa nuova dinamica aziendale la fiducia diventa sempre di più un elemento chiave e anche la gestione delle relazioni, dei processi decisionali e di delega sono chiamati a modellarsi su un ruolo crescente e valorizzante della responsabilità. Anche i modelli di leadership sono coinvolti e richiedono di modificarsi di conseguenza, in modo che il ruolo umano non venga sminuito ma valorizzato da un uso incrementato della tecnologia.

Alcune aziende, dopo aver sperimentato il telelavoro in tempo di Coronavirus, stanno pensando a tempi dedicati per questa pratica, ad esempio un giorno alla settimana fisso, per permettere ai propri dipendenti di organizzarsi e di costruire una consapevolezza dei nuovi strumenti, imparando a stabilire i giusti confini tra lavoro e vita domestica e per favorire nuovi modelli di benessere dei lavoratori, mantenendo la qualità e la soddisfazione del lavoro.

■ CONDIVIDERE LE DIFFICOLTÀ': IL VALORE DELL'ESPERIENZA

▷ DANIELE GARAVAGLIA | ASS. SAN GIUSEPPE IMPRENDITORE



Condividere le difficoltà, le conoscenze sulle dinamiche delle crisi e collaborare. In questo momento è importante mettere a disposizione degli altri le proprie esperienze e tutte le capacità che abbiamo. Per questo un gruppo di ex imprenditori in pensione ha deciso di creare un'assistenza telefonica per imprenditori e lavoratori autonomi in difficoltà che li aiuti a sentirsi meno soli e che li accompagni, passo passo, nel valutare delle soluzioni per la propria azienda o attività. Non è un'idea nuova ma oggi ritorna utile più che mai. Nata nel 2016 per opera dell'associazione San Giuseppe Imprenditore (ASGI) con il nome di Telefono Arancione. Una linea telefonica, attiva dalle 7 del mattino a mezzanotte, dal lunedì al sabato. Come funziona? Gli operatori, una volta registrati i dati della chiamata, passano il caso a uno dei tre soci ex-manager anziani di ASGI, fra cui Lorenzo Orsenigo, fondatore dell'associazione, a sua volta imprenditore di lunga data, anche lui con un fallimento aziendale alle spalle.

«Fra il 2008 e il 2012 - spiega Daniele Garavaglia, responsabile della comunicazione di ASGI - l'Italia ha registrato un alto tasso di suicidi di imprenditori. La crisi aveva portato parecchie realtà ad avere bilanci in rosso, debiti, istanze di fallimento, pignoramenti e problemi di insolvenza». La spirale negativa in cui si rischia di cadere, in questi casi, abbraccia diversi ambiti e ha ripercussioni nelle relazioni, nella vita familiare e sull'equilibrio psicolo-

gico. «I nostri operatori si sono trovati davanti casi drammatici - continua Garavaglia - di persone che avevano perso tutto e che sono finite a dormire in macchina. Casi difficili ma che abbiamo sostenuto, anche psicologicamente, e che abbiamo aiutato nel trovare una ricollocazione lavorativa». Non tutti i "pazienti" del Telefono Arancione si trovano a un punto di non ritorno. «Alcuni hanno bisogno di supporto umano e di una consulenza. Specialisti, tra cui avvocati e commercialisti, accompagnano l'imprenditore nelle decisioni difficili, come la procedura di fallimento, oppure gli presentano possibilità alternative a cui magari non aveva pensato. Per fare tutto questo non ci facciamo pagare: il nostro è un servizio gratuito e volontario». Sandro Feole, commercialista, ha uno studio di consulenza aziendale e in questo momento lavora 17 ore al giorno cercando di dare buoni consigli per orientare i suoi clienti. Feole è particolarmente preoccupato per il settore della ristorazione e così, assieme ad alcuni colleghi, ha aperto il sito helprioratore.it per fornire consigli che aiutino questo settore ad affrontare questo momento di chiusura forzata. «Cerchiamo di far sì - spiega Feole - che gli imprenditori del food and beverage non gettino la spugna. Forniamo consigli e consulenze gratuite perché è arrivato il momento in cui ci dobbiamo mettere una mano sul cuore e regalare un po' del nostro tempo affinché l'economia del paese possa riprendersi».

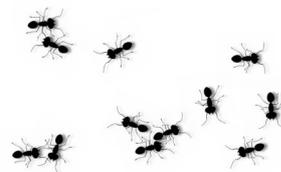
FARNE UNA BUONA PRATICA

Scongiorare il punto di non ritorno, per un'impresa che sta vivendo un periodo di crisi economica, è il primo e più importante obiettivo da perseguire. La posta in gioco è alta perché ne va del proprio stato economico, familiare e psicologico, e gli imprenditori devono fare attenzione a non compiere scelte avventate, ma piuttosto imparare ad avere piena e perfetta consapevolezza dei numeri dell'azienda: per cosa si spende, quanto si spende, come arrivano i soldi e quando. L'emergenza Covid-19 ha significato, per molti settori e trasversalmente alla tipologia di impresa, la riduzione improvvisa e significativa degli ordini, con conseguente calo degli incassi, della liquidità, l'impossibilità di rispettare gli impegni bancari, la paura dei dipendenti che porta ad assenze sul lavoro e i timori dei clienti e dei fornitori. A tutto ciò si aggiunge la difficoltà, per molte aziende, nella consegna e nell'approvvigionamento di beni e servizi. Le azioni da intraprendere per mantenere il controllo della situazione sono diverse e su molteplici fronti, oltre che diverse da caso a caso: dalla ricerca di fornitori alternativi fuori zona, alle ferie per i dipendenti, alla cassa integrazione nei casi più estremi, alla riduzione della produzione e delle vendite o a strategie di riconversione. Bisogna, poi, controllare la filiera in cui si è inseriti e capire chi e quanto sta subendo, o subirà, rallentamenti o blocchi di produzione: una telefonata per capire la situazione e chiedere come stanno vivendo questo pe-

riodo, oltre che un gesto di attenzione, può aiutare ad avere le idee più chiare e a pianificare meglio.

E' necessario fare i conti e dare una dimensione a ogni cosa, stime, proiezioni. Quanto non incasserò? Quali fatture non riuscirò ad emettere? Controlliamo le banche: cosa e per quanto non riuscirò a coprire? Il governo potrebbe mettere in campo diverse misure per alleviare il debito nel privato, ma giocare in anticipo permette di non farsi trovare impreparati e avere sorprese. Costi fissi e variabili: dei primi, cosa si può rinviare? Dei secondi invece, quali possono essere cancellati? E così via, percorrendo tutta la fitta rete di comparti interdipendenti che tengono assieme il sistema aziendale.

Una regola d'oro, come sempre, è la comunicazione positiva e costruttiva, la chiarezza: il personale, i fornitori, i clienti, sono confusi e spaventati dagli scenari futuri, ancora tutti da disegnare. Essere tempestivi e circostanziati permetterà di avere una situazione più chiara e di delineare le azioni da intraprendere in maniera precisa e calibrata. Così facendo la ripartenza aziendale, per tutti, può essere un processo *governabile*. Comunicare con trasparenza e positività, infine, contribuirà a creare un clima disteso e in cui la solidarietà e la disponibilità a collaborare verranno messi al primo posto. Perché l'azienda è come una barca: va avanti solo se si rema tutti insieme.



■ PUNTARE SULLE PERSONE

▷ ARIMONDO S.r.l | ALI' SUPERMERCATI



Appena scoppiato l'allarme Coronavirus molti hanno cominciato ad avere paura di contagiarsi e di andare al lavoro, soprattutto quando a contatto con il pubblico. Roberto Arimondo, titolare di una società che gestisce diversi supermercati nella riviera ligure di ponente, ha pensato a come avrebbe potuto garantire la sicurezza ai suoi dipendenti e allo stesso tempo la continuazione delle attività. «Ho scritto una lettera ai dipendenti e gli ho promesso che saremmo stati uniti in questa sfida. Oltre ad acquistare immediatamente mascherine e protezioni in abbondanza e per tutti, abbiamo montato cabine in plexiglass in tutti i reparti e alle casse. Subito abbiamo analizzato le situazioni più vulnerabili e per loro abbiamo creato delle soluzioni personalizzate, come spostare il personale più anziano a mansioni meno a contatto con il pubblico e poi i più fragili o i portatori di sindromi, a lavori all'aperto o in orari notturni, in modo da non sottoporli alla possibilità di contagio. Nessuno deve rischiare».

L'azienda ha poi seguito il bisogno di effettuare le consegne a domicilio ed ha stretto una collaborazione con una cooperativa per occuparsi di questo. «Non penso che sia tuttavia una pratica buona a tutti i costi - dice Arimondo - gli spostamenti e i costi sono molto alti, soprattutto ambientali. Dal punto di vista aziendale non è una prassi che mi sento di favorire al di fuori del servizio che può rappre-

sentare per categorie in difficoltà. Per ogni cambiamento aziendale dovremmo analizzare sempre anche l'impatto che ha».

In un'altra zona d'Italia, in piena pandemia, i supermercati Ali di Padova, in controtendenza rispetto ai concorrenti e al mercato, hanno intrapreso la strada di assumere 160 nuovi lavoratori. Il gruppo ha deciso di puntare sulla logistica per affrontare la fase attuale di mercato e per investire sul futuro. Non più appalti da ditte esterne ma d'ora in avanti, la gestione diretta del magazzino centrale. Le assunzioni sono state concordate con i lavoratori e i sindacati e puntano ad un miglioramento della condizione lavorativa con un'innovazione della catena dei rifornimenti, ad efficientare la filiera e ridurre la precarietà con assunzioni a tempo indeterminato. «Siamo convinti - spiega Gianni Canella, vice-presidente del Gruppo - che la stabilità occupazionale e il benessere dei nostri collaboratori siano gli strumenti privilegiati per migliorare ancora di più il servizio ai nostri clienti».

L'internalizzazione dei servizi è una scelta coraggiosa che guarda al futuro prima ancora che al presente ed ha il vantaggio, in un momento delicato come quello che si prospetterà nei prossimi mesi, di una più diretta e flessibile gestione delle scorte e delle risorse.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Il (super)mercato non è solo lo spazio dove rifornirsi di beni di prima necessità ma anche luogo di incontro e di relazioni. Pur vivendo in grandi città il nostro quotidiano si snoda tra piccoli spazi delimitati e il (super)mercato, quanto più innervato e vivificato da queste relazioni, tanto più si identifica con il cuore della comunità. Anche se regolamentati con entrate programmate, i mercati sono e resteranno luoghi di incontro per chi ricerca, in fila, lo sguardo dell'altro, al di sopra di mascherine di protezione. Le regole imposte per la sicurezza di chi vi lavora e di chi vi entra devono comunque fare i conti con quella disponibilità e ricerca di familiarità che erano entrate nel mondo della piccola e grande distribuzione in nome di una cultura *customer-centered*. L'orientamento più consapevole da parte delle persone verso un'economia circolare, la tracciabilità dei prodotti, la sostenibilità, hanno contribuito a ripopolare quartieri e città di "mercati" alla riscoperta di relazioni forti e identitarie e soprattutto fiduciarie.

Le immagini che arrivano in questi giorni dai supermercati del mondo rimandano messaggi opposti di clima e benessere organizzativo. File ordinate e scaffali pieni, ma anche code scomposte e scaffali vuoti che innescano psicologicamente sentimenti di paura, egoismo e competitività. L'attenzione alle persone dei supermercati Arimondo parte proprio da questa considerazione: dai collaboratori de-

rivano la fiducia e il benessere di chi vi entra. I gesti e i comportamenti delle persone che lavorano in un luogo trasmettono la tranquillità e il senso di sicurezza che si trasferiscono dal cliente all'intera comunità. Dal benessere dei lavoratori deriva il clima percepito e la positività che orienteranno il cliente nei suoi comportamenti di acquisto. La sollecita predisposizione di dispositivi di sicurezza di Arimondo S.r.l. per i suoi collaboratori si riversa immediatamente sul cliente, persona che riceve attenzione nel suo diritto alla salute e alla sicurezza.

Correlato significativamente a questo è il caso di Ali Supermercati: l'attenzione alla persona è riconoscimento e rispetto della dignità di ogni uomo e donna che lavora. Adriano Olivetti eredita questo insegnamento dal padre Camillo e quando la sua azienda sperimenta una crisi di sovrapproduzione e magazzini pieni per una temporanea difficoltà di mercato, non solo non manda a casa i lavoratori in esubero (500) ma assume ancora più commerciali e apre nuove filiali in Italia e all'estero, salvando l'impresa.

La scelta di Ali Supermercati va in questa direzione: quando il benessere della persona è al centro delle scelte economico-produttive e l'impresa è considerata una cellula vitale e integrata della comunità, allora la finalità di conservare il lavoro alle persone è una scelta naturalmente perseguita con determinazione. Il coinvolgimento del sindacato è un altro elemento importante perché segno di consapevolezza e maturità di una cultura imprenditoriale partecipativa e inclusiva del territorio.

■ IL POTERE TRASFORMATIVO DEL DONO

▷ LUCA PERENO | LEROY MERLIN

Quando si vive un'emergenza, la prima cosa che si può fare, se si è mossi dal desiderio di aiutare, è mettere a disposizione degli altri quello che si ha o che si sa fare. La Leroy Merlin Italia S.r.l., da quanto è iniziata l'emergenza per la pandemia, ha prestato ascolto a tutte le richieste di aiuto che le sono arrivate. L'azienda da una decina di anni a questa parte ha creato un programma di "responsabilità sociale d'impresa" attraverso numerose azioni proprie dell'economia civile, che comprendono la valorizzazione del capitale economico, ambientale, sociale e umano. Le azioni sono progetti in collaborazione con associazioni, enti pubblici, cooperative e comunità che sono andate integrando i punti vendita nei territori in cui sono dislocati. Ciò si è rivelato particolarmente utile in questo momento di crisi, perché l'azienda è stata riconosciuta da questi attori territoriali come un'interlocutrice a cui chiedere aiuto. «Sono iniziate ad arrivare alcune richieste - racconta Luca Pereno coordinatore dei progetti di responsabilità sociale dell'azienda - soprattutto da organizzazioni come la Croce rossa, oppure da nostri collaboratori, a loro volta in contatto con comuni e associazioni di volontariato. Chiedevano mascherine, tute monouso, guanti. Noi, dopo aver ragionato un attimo, abbiamo deciso di istituire un fondo per finanziare queste donazioni. I singoli punti vendita che devolvono materiali alle organizzazioni possono scaricare sul conto dell'azienda il costo

del materiale». Poco alla volta le richieste si diversificano. Ed ecco che Leroy Merlin si trova a donare scaffalature per l'ospedale da campo costruito dagli alpini a Bergamo, docce per il nuovo ospedale costruito in Fiera a Milano, materiale elettrico e buste della spesa per l'hub di distribuzione alimentare di Torino, addirittura delle abat jour per un ospedale da campo della Croce rossa in Lazio. «Normalmente non doniamo materiali - continua Pereno - ma in questo momento era l'unica cosa che potevamo fare: l'emergenza è una condizione che richiede un intervento tempestivo, con quel che si dispone, per fare in fretta ma al meglio possibile. Avevamo a disposizione materiali e li abbiamo dati: per noi, in questo momento, la responsabilità sociale si concretizza nel donare, senza aspettarsi nulla in cambio. Mettendo a disposizione quel che avevamo "in casa" abbiamo scoperto l'utilità "nascosta" di alcuni prodotti: è il caso delle abat jour o delle docce, che mai avremmo pensato di vedere in un ospedale da campo».

Ai collaboratori dei punti vendita coinvolti nelle donazioni è stato chiesto di condividere una foto e un commento, di raccontare la loro personale esperienza e come hanno vissuto quel momento. Le testimonianze sono state pubblicate sul sito dell'azienda e sono diventate un patrimonio esperienziale per tutti i lavoratori e una sorta di album della resilienza.

FARNE UNA BUONA PRATICA ✂

Donare come strumento per prendersi cura degli altri è un atteggiamento sociale che è alla base della nascita delle nostre comunità umane e fondamento dei legami di qualsiasi tipo. Questo è vero per le persone, per gli animali ma anche per le realtà collettive, come le aziende. Privarsi di qualcosa e rinunciare ad essa in favore di altri, è una scelta che coinvolge il concetto di possesso, di proprietà e anche quello della reciprocità, li stravolge e in alcuni casi li trascende. Un'azienda che cede beni al di fuori della logica del profitto, attraverso il dono, entra in una sfera trasformativa non utilitarista della sua attività, che modifica profondamente il proprio rapporto con le persone, con il territorio, con i clienti ma anche con i lavoratori e i fornitori.

L'antropologia culturale - disciplina che per prima ha preso in considerazione il dono anche nella sua forma economica - individua nel dono ogni prestazione di beni o servizi, effettuata, senza garanzia di restituzione, al fine di creare, alimentare o ricreare il legame sociale fra le persone. I beni, in particolare, possono avere un "valore d'uso" (il bisogno che riescono a soddisfare), un "valore di scambio" (la quantità di altri beni che si riesce ad acquistare cedendoli) e un "valore di legame". Quest'ultimo tipo di valore è proprio quello che si riesce a creare con il dono. In piena epoca di pandemia, donare dei materiali per



la costruzione di servizi di degenza è un gesto non solo utile, ma anche con una forte coerenza aziendale e un profondo significato etico. Un'impresa che intraprende un percorso di responsabilità sociale, ha di sicuro a cuore la sua integrazione nel territorio. Partecipando al dramma collettivo con la donazione di materiale, l'azienda si carica di un ruolo di responsabilità e rende possibile un consolidamento del rapporto che la unisce alle comunità in cui opera. Queste azioni, oltre al loro forte significato intrinseco, rinforzano anche l'affezione verso l'azienda, il marchio e il punto vendita locale e i suoi collaboratori, che per primi

si sono mossi a imballare, trascrivere e consegnare i materiali da donare. Foto e testimonianze poi, sono la celebrazione e la sacralizzazione del gesto e della sua utilità.

A ogni dono infatti - e l'analisi antropologica ce lo insegna con molti esempi - corrisponde un *contro dono* distanziato nel tempo, di cui non si

può conoscere l'entità. Infatti, a meno che non si tratti di carità generalizzata - per intenderci quelle donazioni destinate a terzi su cui non si può avere un reale controllo - nel momento in cui si dona, si crea una situazione debitoria dove il "debito" è relazionale, non monetario né quantificabile. Il contro dono è il riequilibrio delle parti e, perlomeno in questo caso può assumere diverse sfumature, la più elevata di queste è la gratitudine. Questa è la premessa principale per ogni tipo di collaborazione e oltre agli aspetti già citati può in questo caso aggiungersi quello più generale di sperare che grazie all'aiuto di tutti, la pandemia finisca più in fretta e si possa tornare alla normalità.

■ RETI DIGITALI PER ALLARGARE MERCATO E SOLIDARIETA'

▷ ROBERTO OPPIO | BIONATURAL DIMENSION

Far parte di una rete di fiducia che condivide valori e finalità commerciali ed etiche, può essere il modo per condividere le difficoltà in una fase particolare di mercato e per realizzare strategie comuni che coinvolgono network solidali.

Roberto Oppio e Monica Migliore - fondatori, nel 2013 di Bionatural Dimension, azienda con sede a Milano che commercia prodotti biologici - volevano fare del marchio una società benefit e aprire una piattaforma per la vendita online attraverso cui finanziare progetti del settore no-profit. «Il progetto di creare una piattaforma in cui riunire profit e no-profit è recente - spiega Oppio - mentre l'azienda è diventata società benefit nel 2018. Per realizzare questo nuovo marketplace abbiamo stretto molte collaborazioni con associazioni e ong, da un lato, e imprese che condividono la nostra idea progettuale e che desiderano mettere in vendita i loro prodotti on-line sulla piattaforma, dall'altro». Molte imprese che hanno a cuore "l'economia del dare" hanno trovato interessante questo approccio, con il risultato che i prodotti in vendita aumentano e si diversificano, rendendo il portale di e-commerce sempre più fornito, in grado di creare un'alternativa etica ai colossi del marketplace come Amazon. «Il 10% dei ricavi delle vendite dei prodotti online vengono destinati, dall'acquirente nel momento del pagamento, a

un progetto di sviluppo sociale o umanitario, in Italia o all'estero» Ma non solo «Da quando è iniziata l'emergenza del Covid-19 - continua Oppio - abbiamo deciso di rinunciare alla nostra parte di guadagno sulla vendita per destinarla a finanziare alcune strutture sanitarie pubbliche. C'è anche la possibilità, per chi fa acquisti, di regalare la propria spesa o parte di essa alla comunità di Sant'Egidio, che riceve le merci presso la sua sede e le redistribuisce a chi ne ha bisogno». Lo shopping online non è solo una comodità: può diventare anche il modo per entrare in una rete di fiducia, per la quale una parte del denaro investito (dal consumatore) o guadagnato (dall'azienda) entra a far parte di un circuito di solidarietà per il bene comune. Le aziende che vogliono entrare nella piattaforma benefit non devono sostenere costi fissi, mentre sul venduto riconoscono il 10% al beneficiario selezionato dall'acquirente e una percentuale inferiore a BDMarketplace. Le aziende della piattaforma rispondono tutte a una serie di parametri sull'impegno etico e sociale come rispetto dell'ambiente, agricoltura biologica, chilometro zero, valorizzazione territoriale, progetti di integrazione sociale, educazione al consumo responsabile, commercio equo, economia circolare e, in generale, un modello economico dove al centro ci siano persone e comunità e non il capitale.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Le società benefit - o benefit corporation, dal termine inglese coniato negli Stati Uniti dove sono state ideate per la prima volta - sono aziende che hanno inserito nel proprio oggetto sociale e nel proprio statuto la massimizzazione dell'impatto positivo che vogliono dare alla società e all'ambiente. Sono aziende a scopo di lucro, ma caratterizzate da un più alto livello di trasparenza e responsabilità e che valutano i propri impatti verso tutti gli stakeholders, non solo gli azionisti.

Questo modello imprenditoriale prevede che nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di generare profitto, l'azienda persegue una o più finalità di beneficio operando per il bene di persone, comunità, ambiente, beni e attività culturali, nonché di enti e organizzazioni solidali terzi. Un impegno di lungo periodo e un cambio di prospettiva che diventa visibile anche nella ragione sociale.

Dal movimento globale delle B-Corp ha preso vita la forma giuridica (introdotta nel nostro Paese con una legge del 2016) della società benefit. Le B-corp sono oggi un movimento internazionale di imprese che ha come obietti-

vo quello di diffondere un paradigma "più evoluto" di business, come forza positiva per la trasformazione sociale e globale. Queste imprese vogliono innescare una competizione positiva in modo tale che tutte le aziende siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: l'impatto positivo che hanno sulla società e sul pianeta. La certificazione per essere B-Corp si ottiene da un

ente specifico deputato all'analisi di diversi parametri: questo ente è il B-Lab. Per diventare una B-Corp devono essere rispettati dei parametri che quantificano il valore che l'azienda sta creando per la società. Lo si fa con il B Impact assessment, uno strumento che definisce gli standard - scelto anche dall' ONU per promuovere, tra le aziende, i Sustainable development goals per il 2030. Questo modello gratuito attraverso cui si valutano e si migliorano le performance aziendali, analizza 5 macro-aree: ambiente, lavoratori, comunità, governance, clienti. In Italia - secondo

Paese al mondo ad aver adottato questa forma giuridica d'impresa - ci sono più di 300 società benefit e 85 B-Corp. In entrambe i casi si parla di aziende molto diverse fra loro per storia, settore e dimensione: creare valore per la società e il pianeta è infatti possibile, oltre che a qualunque latitudine, in qualunque settore di mercato.



■ LE CAPACITA' COME STRUMENTO DI CRESCITA

▷ ROSANNA VENTRELLA | SYS-TEK

Crescere come persone e come azienda, un binomio tutt'altro che scontato. Integrare il tempo del lavoro da casa con una formazione che contribuisca ad accrescere le capacità e il bagaglio culturale, linguistico, psicologico, dei propri dipendenti, dandogli la possibilità di usare le ore lavorative come meglio preferiscono a patto che sia per crescere. Rosanna Ventrella, titolare della Sys-Tek, azienda torinese di informatica con un'equipe di collaboratori molto giovani - la maggior parte fra i 30 e i 35 anni - e per più della metà donne, ha compreso l'importanza di non ridurre i lavoratori a macchine produttive. «Ho pensato che dovessimo approfittare della solidarietà digitale messa in campo dalle imprese - spiega Ventrella - per valorizzare questo momento di puro smartworking». Sys-Tek ha subito chiuso gli uffici e tutti i collaboratori lavorano da remoto. I dipendenti hanno degli obiettivi lavorativi

da raggiungere e seguono delle programmazioni giornaliere o settimanali. Il lavoro può essere gestito in autonomia e le ore che avanzano possono essere investite nella formazione preferita. Che sia inglese, mindfulness o un aggiornamento utile per imparare qualcosa di più specifico sulle problematiche digitali, ai ragazzi e alle ragazze viene data la possibilità di decidere come crescere. «Consegnano un report giornaliero sulla formazione che hanno fatto - continua Ventrella - e poi segnalano, nell'attività lavorativa, come e perché quella formazione gli è risultata utile. Ho dei collaboratori fermi in questo momento, ma che vengono retribuiti regolarmente. Gli ho suggerito di investire tutto il tempo che avrebbero dedicato al lavoro in nuovi corsi formativi».

**Per la vita non esistono manuali di istruzioni
ma solo corsi di aggiornamento: le crisi**

FARNE UNA BUONA PRATICA

La capacità è un concetto strettamente legato all'economia del benessere che si riferisce all'abilità delle persone di fare o di essere ciò che le realizza e che è coerente con i loro desideri. L'insieme delle capacità individuali è composto dalle opportunità, dalle abilità e dalla loro possibilità di avere accesso alle risorse. Adattare un processo, produttivo, formativo, educativo o di qualsiasi altro tipo, ai bisogni del singolo, diventa quindi uno strumento di accrescimento delle capacità individuali che trova il suo compimento nel migliorare il suo stato di benessere. Far combaciare questo aspetto con quello della sostenibilità economica è il ruolo dell'imprenditore illuminato.

L'innovazione di questo tipo di approccio sta nel considerare le risorse materiali, come i beni e il reddito, come mezzi strumentali per accrescere i funzionamenti per il raggiungimento del benessere, uscendo da una visione orientata esclusivamente alla produzione di profitto, ma per promuovere lo sviluppo del progresso umano e delle condizioni di vita delle persone. Questi principi elaborati



dal premio Nobel, Amartya Sen, prendono il nome di "Approccio delle capacità" e rappresentano una impostazione dello sviluppo come processo di ampliamento delle possibilità dei soggetti in rapporto con se stessi, con la società e con l'ambiente.

In termini di nuove abilità, opportunità e potenzialità, i cinque aspetti importanti da tener presente e su cui lavorare in questo modello sono: le *abilità*, l'insieme dei talenti innati e delle capacità individuali; le *opportunità*, le occasioni attuali, accessibili e disponibili; le *potenzialità*, cioè le occasioni ipotetiche, prospettiche e concepibili (legate strettamente alla fiducia e alla speranza); la *capacità esterna*, che esprime il valore della relazione di prossimità e dei rapporti umani; la *titolarità*, cioè il potere di accesso, di controllo e la possibilità di gestione delle risorse e della capacità, per raggiungere benessere (legata ai concetti di libertà e di fruibilità).

Potenziare la propria capacità e la consapevolezza è pertanto un modo per arricchire una persona e la società, ancora prima che con il denaro, lo stipendio o altre forme di gratificazione. Rivalutare obiettivi e valori di una attività o di una impresa, diventa in questo modo, la strada per creare opportunità reali per le persone e per la società di vivere la vita a cui attribuiscono valore.

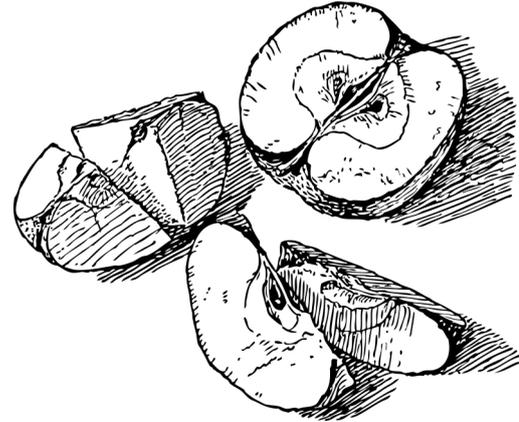
■ CONDIVIDERE LE RINUNCE

▷ GTT TORINO

Per condividere lo sforzo che tutti i lavoratori della loro società saranno chiamati a fare nei prossimi due mesi, i manager della Gtt, la società che gestisce i trasporti pubblici nella città di Torino, hanno deciso di tagliarsi volontariamente i compensi.

Dirigenti e funzionari direttivi condivideranno i loro stipendi con tranvieri e autisti ridotti a mezzo servizio, con controllori, impiegati delle biglietterie e degli uffici che sono stati chiusi, operai dei depositi e controllori dei parcheggi, rimasti senza strisce blu da sorvegliare, che sono stati colpiti dalla cassa integrazione a cui l'azienda dei trasporti è stata costretta a fare ricorso per l'epidemia di Covid-19. I dirigenti ridurranno i loro compensi in proporzione alla riduzione del lavoro che hanno subito i 4.242 dipendenti dell'azienda e li metteranno in un fondo comune che aiuterà ad attutire gli effetti del taglio dei salari sulle buste paga dei lavoratori.

Questo gesto di solidarietà interna alle aziende è una pratica che si sta diffondendo in tante altre realtà e in tutto il mondo un numero crescente di amministratori delegati di aziende grandi e piccole stanno rinunciando ai loro stipendi per compensare la perdita di salari dei propri dipendenti per l'epidemia di coronavirus, tra questi i manager di grandi imprese come Boeing, Ford, Walt Disney, American Airlines e Marriott Hotels, per citarne alcuni.



FARNE UNA BUONA PRATICA

Nel 1984 veniva pubblicato “The Share Economy”, un libro innovativo per quei tempi in cui l’autore M. Weitzman teorizzava gli impatti positivi di una flessibilizzazione retributiva sia in termini di produttività e clima organizzativo (livello micro), sia come rimedio più efficace di interventi keynesiani a fronte di trappole di stagflazione. La riduzione del costo medio del lavoro conseguente avrebbe incentivato assunzioni e ritardato effetti inflazionistici permettendo di assorbire con gradualità shocks a livello disoccupazionale e assicurando tempi più brevi per una ripresa economica. Il dibattito sull’introduzione di forme di gain-sharing e profit-sharing in Italia non ebbe seguito arenandosi su un punto chiave: la variabilizzazione del salario in discesa, a fronte di risultati economici negativi. L’idea di condividere le rinunce non era ancora politicamente corretta né socialmente accettata e incontrò forti diffidenze e resistenze da parte di chi ne vedeva riduzioni di garanzia per i lavoratori “insider”.

L’esempio di GTT dimostra un deciso cambio di cultura: guadagnare/lavorare meno per guadagnare/lavorare tutti come scelta strategica di resilienza per superare crisi temporanee o prolungate. La condivisione e lo spirito di collaborazione sono anche i requisiti organizzativi del paradigma tecnologico in atto: le tecnologie collaborative (4.0) non sono disgiunte da “collaborative workers” e “collaborative leadership”. Condividere una situazione di

difficoltà economica come squadra, entra a far parte di un nuovo modo di vivere il lavoro e la propria organizzazione.

Le crisi livellano differenze, egoismi e individualismi perché il senso di impotenza e di ineluttabilità unisce e accomuna i destini dei singoli e dunque rappresentano il momento più opportuno per aprire sipari su forme nuove di compensation e benefit. Una impresa in cui le differenze di ruolo e seniority sono superate da una visione dell’obiettivo comune è la italo-giapponese Geiko Taikisha dove il suo presidente, Ali Reza Arabnia, trasferisce efficacemente una visione di sintesi tra cultura orientale e occidentale: armonia ed efficienza supportano le scelte e le strategie innovative dell’azienda ponendo al centro il valore del lavoro e l’intelligenza della persona. Forte sostenitore dell’idea che “i sacrifici devono partire dall’alto” Arabnia ha sempre praticato una leadership fortemente partecipata con i collaboratori che ha gestito nella sua vita di manager e poi di imprenditore arrivando a condividere tagli e rinunce economiche pur di mantenere il lavoro ai suoi collaboratori. La leadership partecipativa si nutre di un pensiero aperto e fiducioso nel lato umano dell’organizzazione che diventa un potente collante di aggregazione a tutti i livelli. In Geiko, senior e junior collaborano e gareggiano in una competizione propositiva per migliorare l’impresa. “Pensiamo che correre qualche rischio non sempre a spese degli altri sia il solo modo sano di fare impresa, quella che poi il mercato premia.”



■ ANALIZZARE NUOVE STRATEGIE

▷ CARLO OLDRINI | IPSOS

L'innovazione, la trasformazione di un business o l'adattamento a una crisi sono passaggi inevitabili nella vita di un'impresa. Lanciare un nuovo prodotto, entrare in un nuovo mercato o affrontare una riconversione aziendale, sono operazioni complesse che richiedono un'analisi accurata. La società di ricerca IPSOS ha creato un test di screening che sfrutta le scienze comportamentali e la psicologia cognitiva per comprendere e analizzare le reazioni dei consumatori e la loro predisposizione ad un prodotto. Confrontando i comportamenti delle persone davanti alle scelte di acquisto, il metodo DUEL consente di misurare le preferenze dei consumatori, non soltanto dalle loro risposte ma anche dal tempo di reazione implicita alle sollecitazioni.

Durante un periodo di crisi, gli atteggiamenti dei mercati e dei consumatori attraversano un grande cambiamento ed esiste la possibilità che alcuni nuovi comportamenti diventino permanenti. Nei casi in cui esista una domanda del mercato, analizzare i bisogni diventa il presupposto su cui basare le proprie risposte. Nel caso si stia lavorando per anticipare una dinamica in divenire, e quindi senza esperienze di riferimento, è necessario fare ricorso a simulazioni e proiezioni. Nel caso di questa crisi, non sappiamo quando la pandemia finirà e come si muoverà il mercato nei prossimi mesi. La ricerca però può aiutare a valutare il lancio di un nuovo prodotto o di servizio, l'in-

gresso in un nuovo mercato e a prevedere le reazioni dei suoi destinatari.

«In questi tempi, il modo in cui i consumatori effettuano le loro scelte è più che mai legato al rapporto emotivo che hanno con esse. La ricerca può analizzare e capire la possibile risposta collettiva ad un prodotto o a una campagna. Questo ci permette di capire se e come entrare in un mercato» osserva Carlo Oldrini, vice presidente marketing di IPSOS Italia. «Osservare i comportamenti delle persone e analizzare le loro reazioni anche inconsapevoli, comunica molto e permette di comprendere come rispondere ai loro bisogni. Questo ci permette di raccogliere giudizi e di mettere in atto risposte e misure attraverso le ricerche comportamentali».

Nei prossimi mesi nasceranno nuovi bisogni e richieste da parte del mercato ed è necessario valutare come un prodotto nuovo o esistente verrà lanciato o riavviato. Il mercato online e l'ambiente e-commerce, per esempio, presentano diverse sfide e opportunità. Un prodotto che si distingue sullo scaffale potrebbe anche non risaltare in un ambiente eCommerce. Nel commercio elettronico possono esserci più informazioni rispetto ai negozi, e questi possono essere dei vantaggi competitivi per alcuni prodotti rispetto ad altri.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Durante l'ultima recessione del 2008/2009, le persone sono passate dai brand più pubblicizzati a quelli a basso costo. Molti consumatori hanno scoperto di essere soddisfatti di questi marchi e deciso di continuare ad acquistarli anche dopo la recessione. Le imprese che hanno compreso questo cambiamento e si sono adattate, creando linee più economiche dei loro prodotti, sono riuscite a sopravvivere meglio. Una crisi può aiutare a comprendere molto e a imparare qualcosa che può aiutare a prepararsi meglio per il futuro.

Trasformare le sfide in opportunità è una massima molto conosciuta ma per renderla possibile occorre lavorare in modo creativo e riuscire a sfruttare sapientemente alcuni elementi che le crisi portano spesso con sé.

Lo slancio innovativo delle crisi è un potente strumento che può fare da volano alle buone idee e rendere più fecondo il terreno su cui vanno ad inserirsi. Questo significa soprattutto capire dove si creano nuovi bisogni o dove questi non sono ancora soddisfatti, cosa che richiede volontà e molto spirito di osservazione. Analizzare il mercato, il sentimento popolare, i media e le nuove tendenze è un impegno che si può solo parzialmente fare da soli. La consulenza esperta è fondamentale. “Se ti chiedi dove sta andando il mondo, chiedilo a un bambino, se vuoi capirlo fatti come lui” diceva il grande mistico Raimon Panikkar. L'occhio puro e disarmato, aperto al nuovo è certamente il punto di partenza ma le competenze sono una guida

necessaria. Gli strumenti della ricerca e dell'analisi fanno poi il resto.

L'importanza di misurare il legame emotivo che i consumatori hanno con certi stili di vita, determinati tipi di consumo, con le marche e addirittura con metodi di fruizione e di acquisto, sono le chiavi. La fase di ricerca e generazione di nuove idee è senz'altro una operazione molto importante per il successo di un'azienda. Le tre principali metodologie possono essere:

- I gruppi di creatività: si basano essenzialmente su fattori emozionali come l'intuito e la fantasia e si organizzano in sessioni di brainstorming o di sinetica (una tecnica di creatività che sviluppa l'unione di elementi diversi e apparentemente irrilevanti).
- I metodi di analisi funzionale: si analizzano dei prodotti per individuare potenziali miglioramenti
- I metodi che si rivolgono ai clienti: servono per individuare eventuali bisogni insoddisfatti o non adeguatamente soddisfatti dal mercato e le tendenze.

I metodi di ricerca analitici e statistici, sono di grande utilità per rilevare questi cambiamenti e possono fornire supporti o addirittura anticipare i mercati, soprattutto in un periodo come quello di crisi. Ricerche e studi possono inoltre aiutare a validare e priorizzare le idee.

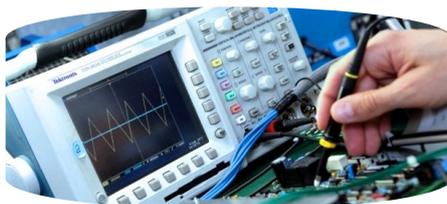
Infine rimane il consiglio di avere il coraggio anche di mettere in dubbio ciò che è stato finora, senza paura di perdere qualcosa a cui si è affezionati, magari per un sentimento nostalgico, per il principio che: “E' sempre meglio scegliere di cambiare che essere obbligati a farlo”.

■ UNA ECONOMIA SEMPRE PIU' CIRCOLARE

▷ CLAUDIO TEDESCHI | DISMECO S.r.l

In momenti di crisi si riscopre l'importanza della parsimonia e del valore delle cose, oltre che delle persone. Trovare nuovi modi per valorizzare ciò che viene a scarseggiare e che in periodi di esuberanza si era lasciato indietro, può significare una opportunità non solo per l'azienda ma anche per l'ambiente e per la collettività. Si tratta di porsi in modo nuovo nei confronti del concetto di utilità dei beni e in alcuni casi del rapporto con il superfluo e con l'obsolescenza.

L'azienda bolognese Dismeco ha deciso, per questo, di sviluppare un progetto sperimentale volto al recupero per il riutilizzo, di ricambi da apparecchiature elettromedicali inutilizzate o dismesse, per fornire le strutture mediche e sopperire ai bisogni e alle carenze sanitarie, in costante crescita non solo in questo periodo di emergenza ma anche a causa dei tagli strutturali alla spesa sanitaria. L'iniziativa nata in risposta ad un bisogno in un periodo di crisi, si presenta tuttavia come una pratica replicabile non solo durante le emergenze sanitarie come quella attuale, ma anche in tempo di gestione ordinaria. L'azienda, che gestisce un impianto industriale di recupero Raee (rifiuti elettrici ed elettronici),



insieme all'ente no profit Zero Waste Italy ha pensato di cercare tra ciò che sembrava essere diventato inutile, per intercettare apparecchiature non più funzionanti o in disuso, smontarle e recuperarne le parti in modo da farle rientrare nel circuito dei ricambi utili alle istituzioni sanitarie, pubbliche o private.

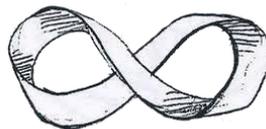
Questo progetto punta a creare una rete di collaborazione e di condivisione tra diversi soggetti con potenziali sinergie ancora non valorizzate, dal Ministero della sanità agli Assessorati regionali alla salute, Croce Rossa, case costruttrici, Asl, ospedali e terzo settore e lavora per realizzare tra di essi dei percorsi industriali circolari.

«Mettendo in rete tutti i soggetti che fanno parte della filiera possiamo creare nuove catene di approvvigionamento e mettere a disposizione delle strutture sanitarie i ricambi, condividere le necessità a livello nazionale e ottimizzare i bisogni in modo circolare. Questo processo può favorire inoltre l'abbattimento dei costi di dismissione dei macchinari e dei loro componenti ed avere di conseguenza anche un impatto positivo sulla catena dei rifiuti e quindi sull'ambiente», dice Claudio Tedeschi A.D. della Dismeco.

FARNE UNA BUONA PRATICA

Il modello economico tradizionale si basa su una disponibilità di grandi quantità di risorse ed energia e manifesta sempre più, non solo nei contesti di crisi, la sua evidente inadeguatezza con una crescita armoniosa delle società e dell'ambiente. La transizione dal modello lineare ad un modello circolare è il processo che può permettere di limitare l'apporto di nuova materia ed energia e minimizzare scarti e perdite, ponendo attenzione alla prevenzione delle esternalità ambientali negative e alla realizzazione di nuovo valore sociale e territoriale. Questo si può fare in tutte le fasi del ciclo di prodotto: dalla progettazione, alla produzione, al consumo, fino alla destinazione a fine vita, invertendo il tipico schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare" per sostituirlo con nuovi prodotti e processi virtuosi, poco impattanti, equi e ad alto valore sociale e territoriale. Un sistema economico pensato per auto-rigenerarsi in cui i materiali ma anche tutte le altre risorse sono ri-valorizzate.

Si tratta di un ripensamento complessivo e radicale rispetto al modello produttivo classico, un approccio circolare significa rivedere tutte le fasi del ciclo di produzione e di



vita di un prodotto e coinvolgere l'intera filiera. Questa attenzione passa per il rispetto di alcuni principi di base, che la Fondazione Ellen Mc Arthur indica in 5 criteri fondamentali: progettazione ecologica, modularità e versatilità del prodotto, energie rinnovabili, approccio ecosistemico e recupero dei materiali.

L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti con vita più lunga possibile. La funzione di un prodotto non

termina con la sua vita ma continua la sua utilità nel ciclo economico generando ulteriore valore anche in forma diversa. Un approccio di questo tipo, oltre a ridurre la pressione sull'ambiente, può portare numerosi vantaggi, tra cui più sicurezza nella disponibilità di materie prime e semilavorati, aumento della

competitività, maggiore efficienza, razionalizzazione nell'uso delle risorse e risparmi considerevoli.

La commissione europea ha approvato nel mese di marzo 2020 il *Circular economy action plan* per programmare e regolamentare le iniziative rivolte a contenere lo spreco, favorire il riuso per superare la logica del monouso e superare l'obsolescenza programmata, anche con incentivi fiscali e normativi e misure a sostegno della eco-progettazione e del riciclo in tutti i settori.



■ LA SERENITA' AZIENDALE E PERSONALE

▷ TIZIANO MERLINI, NICOLETTA FIORE | GRUPO ASSIMOCO

Le crisi influiscono significativamente sul benessere psicologico dei lavoratori, impattano sulla gestione dello stress e dell'ansia, oltre che sull'emergere di sindromi depressive. In un ambiente aziendale, avere un supporto psicologico, gruppi di incontro tematici e ascolto individuale, può risolvere o addirittura evitare molti problemi che potrebbero avere ripercussioni negative sulla vita lavorativa delle persone, con conseguenze anche sul funzionamento dell'organizzazione. Il gruppo assicurativo Assimoco - società benefit e B-Corp - già dal 2016 ha elaborato una soluzione che si rivela più utile che mai nei momenti di crisi, l'applicazione di uno dei suoi paradigmi fondamentali: "La persona al centro". L'azienda che conta più di 400 dipendenti, ha creato uno sportello per il supporto psicologico, gestito da una psicoterapeuta, che da anni ormai insegna ai dipendenti la tecnica del training autogeno, oltre a fornire supporto individuale per chi ne ha bisogno. «Un servizio che si è rivelato fondamentale - commentano Tiziano Merlini e Nicoletta Fiore del dipartimento sviluppo personale e organizzazione - soprattutto nell'ultimo periodo. Siamo in smart working da quasi due mesi e le difficoltà del momento hanno reso necessario e

utile allargare i servizi dello sportello a tutti i dipendenti, anche ai fuori sede, e agli agenti. La psicoterapeuta organizza su Skype, settimanalmente, incontri tematici attorno ai quali si sono formati dei gruppi di una decina di persone ciascuno: ne abbiamo uno per i genitori con figli piccoli, uno per genitori con figli adolescenti e uno per persone che devono affrontare la solitudine dell'isolamento. Specialmente nei gruppi per i genitori, emergono problematiche comuni nella gestione del lavoro smart e dei figli, oppure questioni legate alla necessità di spiegare ai bimbi piccoli perché non si può uscire, piuttosto che trovare modi di svagare un adolescente dentro casa. Il gruppo training autogeno conta una ventina di partecipanti e poi ci sono le sedute individuali. Tutti possono partecipare alle attività nel rispetto della privacy ed è tutto gratuito: per quanto riguarda il supporto individuale, l'azienda si fa carico di tre sedute.». A questo sportello è stato aggiunto un ulteriore servizio ad hoc di assistenza medica e psicologica che durerà per 6 mesi. Per tutti i lavoratori è stato stipulato un pacchetto che garantisce consulti medici specialistici e generici gratuiti e un ulteriore supporto psicologico per i familiari dei dipendenti.

FARNE UNA BUONA PRATICA

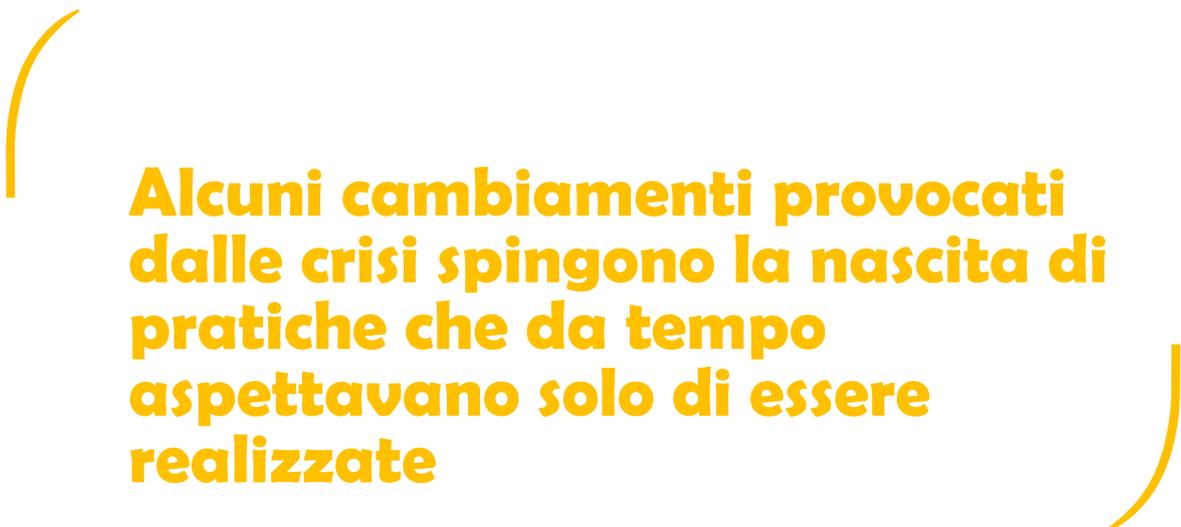
Cosa fa uno psicologo in azienda? Siamo abituati a pensarlo occupato nella selezione del personale, coinvolto in attività di team-building, o ancora impegnato a promuovere la motivazione dei dipendenti e le capacità di leadership dei dirigenti. Di fatto, tutti aspetti che puntano al potenziamento delle risorse umane e della prestazione lavorativa. Ma, nelle organizzazioni, lo psicologo può fare molto altro, come occuparsi della salute dei dipendenti.

È ormai noto che la salute non riguarda solo il piano fisico, ma anche quello mentale, i quali sono strettamente connessi. Se consideriamo che il tempo trascorso al lavoro costituisce la maggior parte del nostro tempo di veglia, allora è evidente che il posto di lavoro è un luogo in cui è fondamentale investire nella promozione della salute, anche mentale. È qui che possiamo sentirci maggiormente sotto stress, qui che il nostro malessere può incidere sul nostro rendimento ed è qui che abbiamo diritto di sentirci bene.

Trovare uno spazio aziendale in cui sentirsi accolti, in cui dare ascolto alle proprie fragilità è davvero un grande valore aggiunto. Ma attenzione, è facile cadere in trappola: non stiamo parlando del trasloco dello strizzacervelli dentro alle mura dell'organizzazione. Gli sportelli di ascolto psicologico non sono e non devono essere spazi terapeutici, in cui andare a lavorare nel profondo sul proprio disagio. Devono piuttosto configurarsi come spazi di "raccolta" dei primi campanelli di allarme, spazi riservati (la garanzia

della privacy è fondamentale!) in cui dare ascolto e parola alle proprie fatiche, iniziando ad attribuirvi senso. Ad esempio capendo quali sono gli aspetti che ci stressano, o divenendo più consapevoli dei meccanismi che attiviamo in condizioni di criticità. E, se risulta opportuno, continuare ad approfondire questi aspetti altrove. Ma allora viene da chiedersi se è necessario che questo spazio di ascolto sia all'interno dell'azienda. In fondo sono tanti, là fuori, i servizi che offrono sostegno psicologico. Beh, ci sono buone ragioni per pensare che trovare ascolto direttamente in azienda sia un gran valore aggiunto. Innanzitutto fa percepire al dipendente un'attenzione diversa nei suoi confronti: non solo un dipendente che rischia di ridurre la propria produttività, ma un essere umano che può trovarsi in difficoltà e che merita sostegno. E se lo stress e le difficoltà dipendono dal funzionamento dell'organizzazione, allora ci sarà l'opportunità di venire a conoscenza di questi aspetti per poi migliorarli.

Ma si può fare di più. Un obiettivo imprenditoriale elevato potrebbe essere quello di aumentare il livello di soddisfazione e di benessere sul luogo di lavoro. Questo compito può avere una figura dedicata in azienda, il *Chief Happiness Officer*, il Manager della Felicità. Una figura nata negli Stati Uniti che sta lentamente prendendo piede anche nel nostro paese. Il Manager della Felicità si occupa di rendere il luogo di lavoro un posto felice, in cui sentirsi compresi e valorizzati e promuove dinamiche di collaborazione gentile fra i colleghi. Dipendenti più felici sono anche persone più motivate, interessate e che spendono meglio i loro talenti.



Alcuni cambiamenti provocati dalle crisi spingono la nascita di pratiche che da tempo aspettavano solo di essere realizzate

IL MOVIMENTO MEZZOPIENO

Il movimento Mezzopieno è una rete internazionale no-profit di persone, enti e associazioni impegnata nella diffusione della cultura della positività e della pratica costruttiva. Nata in India nel 2005, la rete conta oggi oltre 900 membri e promuove, coordina e incuba iniziative e programmi in diverse aree del mondo per la promozione della collaborazione, dello sviluppo consapevole e l'alleviamento della polemica e della conflittualità nella società. I membri del movimento si riconoscono nel Manifesto per la pratica positiva Mezzopieno.

Mezzopieno si occupa in Italia di numerosi progetti e attività a livello di comunità, mettendo in rete imprenditori, associazioni, amministratori pubblici, insegnanti, ricercatori, giornalisti, professionisti e studenti. Fra gli obiettivi del movimento, nel settore dell'economia e dell'impresa, la diffusione di strumenti e pratiche aziendali per una cultura economica più positiva e feconda e per favorire il bene comune e l'armonia collettiva attraverso la fiducia e la gratitudine.

Mezzopieno realizza percorsi a supporto dell'attività aziendale e formazione accademica per l'organizzazione positiva in azienda e del lavoro, in collaborazione con le università, la società civile e mettendo in comune risorse e capacità condivise all'interno della sua rete.



Movimento
Mezzopieno

LA RETE ITALIANA DELLA POSITIVITÀ

MEZZOPIENO.ORG

Chiuso in redazione il 20 aprile 2020

Redazione

VANESSA VIDANO, Redazione Mezzopieno | LUCA STRERI, Presidente Movimento Mezzopieno | MARTA CASONATO, Ufficio Studi Mezzopieno

Hanno collaborato alla redazione dei contenuti

Antonio Vetrò, Politecnico di Torino | Sabrina Dubbini, Istituto Adriano Olivetti, ISTAO | Barbara Ganz, Il Sole 24 Ore | Massimo Folador, Università Carlo Cattaneo | Nando Pagnoncelli, Istituto IPSOS | Filippo Provenzano, CNA Piemonte | Pietro Isolan, Aipec | Lorenzo Orsenigo, Associazione San Giuseppe Imprenditore

Non commerciabile - materiale gratuito

Allegato alla rivista Mezzopieno News di maggio/giugno 2020 - Reg. Trib. Torino n. 19 del 24/7/2015

Per ristampe o copie arretrate scrivere a redazione@mezzopieno.org

Stampato su carta realizzata da fonti responsabili. Stampa Carbon Balanced Printing con processi eco sostenibili certificati.
Mezzopieno compensa interamente il CO2 che produce.



L'impresa positiva - Buone pratiche aziendali ai tempi del coronavirus è pubblicato da SEMI onlus | Movimento Mezzopieno
Licenza Pubblica Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC BY-NC-ND 4.0)



Non commerciabile - materiale gratuito

Allegato alla rivista Mezzopieno News di maggio/giugno2020 - Reg. Trib. Torino n. 19 del 24/7/2015



Mezzopieno

MEZZOPIENO.ORG