

*E ora, che ne sarà
del mio viaggio?
Troppo accuratamente l'ho studiato
senza saperne nulla. Un imprevisto
è la sola speranza. Ma mi dicono
che è una stoltezza dirselo*
Eugenio Montale "Prima del viaggio"

"Abbiamo proposto un ciclo di seminari on line per offrire orizzonti nuovi di progettazione alle imprese che stanno partecipando all'Avviso 48 Sostenibilità e innovazione. C'è stata una grande partecipazione ed abbiamo avuto riscontri positivi da parte delle nostre imprese e degli enti formativi di sistema".

Il Direttore Generale di Fon.Coop, Davide Drei, traccia un bilancio dell'iniziativa del Fondo, un ciclo di tre seminari dedicati agli obiettivi dell'Avviso "Innovazione organizzativa" del 14/10, con il professor Alessandro Hinna, "Innovazione digitale" del 18/10 con il professor Massimo Canducci, e "Innovazione sociale" del 02/11 con i professori Stefano Micelli e Paolo Venturi.

L'Avviso 48 "Innovazione e sostenibilità", che si chiuderà il prossimo 23 novembre, si inserisce nel solco degli Avvisi strategici di Fon.Coop che integrano ricerca e formazione per avviare programmi di trasformazione e riposizionamento delle imprese beneficiarie in stretta connessione con gli attori del territorio. "Il 48 è un Avviso ambizioso perché offre alle imprese strumenti e spazi per saper analizzare e leggere l'attuale quadro ed aprire con la formazione a nuove prospettive di benessere e di inclusione".

Le conclusioni del ciclo di seminari sono state affidate al professor Paolo Venturi.

Non dobbiamo dimenticare che oggi più che una pandemia, cioè il diffondersi globale di un virus, noi stiamo vivendo una sindemia, un evento che connette malattie da virus con condizioni ambientali e socio-economiche caratterizzate da sempre maggiori disuguaglianze tra le persone, i gruppi sociali, le nazioni.

Non è un caso che il webinar sull'innovazione sociale chiuda il ciclo di seminari dedicati all'Avviso 48: il pilastro sociale ricomprende l'organizzativo come il digitale nel segno di una formazione che dovrà essere comunque orientata all'inclusione e alla riduzione delle disuguaglianze.



Primo webinar, relazione del Professor Alessandro Hinna del 14/10/2021 su Innovazione organizzativa

In questo contesto post-pandemico ipercompetitivo, le imprese, e vieppiù le imprese cooperative con la loro visione fortemente valoriale, devono esercitare una leadership attraverso un'innovazione duratura ed efficace sul mercato. E quando si parla di innovazione organizzativa gli ingredienti sono tre. Le persone con i loro talenti, i gruppi di lavoro condotti da leader collaborativi e motivanti dove le persone interagiscono, e una struttura - l'organizzazione, il terzo imprescindibile ingrediente - in grado di creare una dimensione sociale che amplifichi, e non deprima, la capacità individuale e collettiva di innovare."

Hinna ha poi specificato: "Le persone non seguono più le strategie, le fanno! E questo è un modello di business che le imprese cooperative conoscono bene: non potendo competere sui costi bassi, anche per motivi di sostenibilità, devono affermarsi innovando e differenziandosi in modo permanente nei prodotti e nei servizi che offrono sul mercato. Ma se il motore sono le persone e le loro competenze, è tuttavia necessario che l'impresa, attraverso la sua organizzazione, crei le condizioni abilitanti perché queste capacità individuali emergano e si combinino con le altre in processi creativi di mutuo aggiustamento. In tutto questo il ruolo della formazione è centrale perché 'allena' le competenze del singolo lavoratore, incide sulle competenze del management, in forte simbiosi con i vertici aziendali".

Alessandro Hinna è Ordinario di Organizzazione aziendale e Coordinatore del Master Universitario di I livello in "Economia della Cultura: Politiche, Governo e Gestione" presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; docente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). In ambito cooperativo è Presidente del Consiglio di Gestione del CNS - Consorzio Nazionale Servizi.



Secondo webinar, relazione del Professor Massimo Canducci sull'Innovazione Digitale del 18/10/2021

"Quando si parla di innovazione digitale nelle imprese è fondamentale collocare la 'visione innovativa' in processi che innescano un cambiamento diffuso all'uso delle tecnologie. Il digitale è collaborazione, automazione delle attività replicabili, potenziamento delle capacità individuali attraverso l'interconnessione, superamento delle barriere spaziali".

Il professor Massimo Canducci, docente della Fondazione Pico, nella sua esposizione ha correlato strettamente l'attitudine delle imprese all'innovazione con l'uso delle tecnologie per facilitare il lavoro, la produzione, il posizionamento. L'ambizione è rendere questo mondo migliore - e non solo aumentare i volumi d'affari.

"È inevitabile che il digitale tiri dentro le tecnologie. Le tecnologie sono definibili "mature" quando sono già largamente utilizzate, come il cloud che già abbiamo imparato a usare nel nostro quotidiano, altre invece sono "emergenti", penso ai computer quantistici o "indossabili", ma anche a quelle "advanced biometrics" che in campo medico e assistenziale consentiranno abitualmente di fare diagnosi cliniche, operazioni chirurgiche ed assistenze da remoto con la stessa qualità dell'attività in presenza. Sarà quindi necessario rendere più potenti ed affidabili altre tecnologie abilitanti come le reti digitali, attraverso le quali, e lo vediamo già ora, si produrranno masse enormi di dati - i big data - da conoscere, interpretare ed usare a loro volta. Le tecnologie, e le competenze necessarie a padroneggiarle, avranno un ruolo sempre più determinante nel nostro futuro.

Questa è una sfida importante per le imprese cooperative e per il mondo dell'economia sociale, la cui natura solidale, inclusiva e attenta alla sostenibilità apre ad una creazione di valore in senso pieno".

Massimo Canducci è Chief Innovation Officer del Gruppo Engineering, professore a contratto di Innovation Management all'Università di Torino e di Consultancy and Soft Skills al MIBE dell'Università di Pavia; docente della Fondazione Pico; editorialista su tematiche dell'innovazione per Il Sole 24 Ore e La Repubblica.



Terzo webinar, relazioni dei Professori Paolo Venturi e Stefano Micelli sull'Innovazione sociale del 02/11/2021

"Nel quadro dell'innovazione, che non è fare cose nuove bensì "trasformarsi" in connessione con il proprio contesto, è necessario che la formazione in questo Avviso promuova la fioritura umana e una nuova socievolezza, dove le persone e le relazioni siano il punto di partenza di ogni organizzazione e di ogni sua attività, e non il punto di arrivo".

Paolo Venturi ha condotto il seminario con il professor Stefano Micelli. Le due relazioni sono complementari in quanto approfondiscono l'innovazione sociale da un doppio punto di vista: "non-profit", per Venturi e "profit" per Micelli.

Prosegue Venturi. "Bisogna vincere il conformismo delle imprese e superare la logica prestazionale, tipico di molta cooperazione, e attivare meccanismi che abilitino le virtù, dove la collaborazione non è un'iniziativa lasciata ai singoli lavoratori. Diventa quindi fondamentale la capacity building, l'open innovation e l'intraprendenza.

Capacity building è potenziare l'organizzazione a raccogliere la sfida dell'inatteso che genera il cambiamento, e il cambiamento oggi si attiva con la conoscenza 'coraggiosa' del contesto: il contesto è il vero contenuto. Da questo presupposto, fare open innovation è potenziare le reti tra diversi, perché bisogna "abbassare la soglia e conversare", imparare a disegnare reti che si aprono al territorio, mirate allo scopo e non all'identità. La formazione deve quindi sanare un'intrinseca contraddizione che nelle organizzazioni spesso si viene a creare: rafforzare l'identità senza ancorarla al passato e al contempo spingere all'incontro con l'inatteso e l'imprevisto. Infine c'è bisogno di intraprendere, e di strategia, che è programmare l'azione imprenditoriale al servizio del cambiamento e non del passato, sennò avremo... il futuro del passato"

Così infine il professor Stefano Micelli:

"Dagli studi condotti sulle PMI, posso affermare che oggi l'impresa italiana di successo è piccola, produce "su misura" ed è competitiva sul lato della qualità, non dei costi. È un made in Italy che 'dà' e 'fa' valore: ha nel Dna quella

socievolezza a cui accennava Paolo Venturi. La struttura di queste imprese è cambiata e managerializzata, hanno portato dentro le tecnologie che sono usate anche come strumento di dialogo con il mercato ed il contesto. Gli sforzi del piano 4.0 del Governo ha sicuramente dato dei frutti: una iniziale standardizzazione per poi innescare una flessibilità operativa. C'è attenzione alla sostenibilità, agli scarti ed al riciclo, e si sta creando una nuova imprenditorialità sul riciclo dei materiali. Le tecnologie vanno usate, cloud computing, la robotica collaborativa amica dell'uomo. E poi ci sono le reti.

Emergono traiettorie interessanti ma in pandemia si cambia il modello di business, più centrato sul dialogo e sulla socialità e si creano legami più forti e duraturi nel tempo. C'è dunque bisogno di una nuova generazione di imprenditori militanti e un nuovo modello di istruzione che assuma il paradigma della discontinuità e della non linearità. Perché oggi l'obsolescenza non è un rischio ma una certezza. Il ciclo di apprendimento va modificato e la scuola deve diventare un laboratorio di cortocircuiti per creare ed innovare. Una nuova scuola, e una nuova formazione continua, per dare senso al lavoro.

Io noto infine che c'è sempre meno distanza tra impresa profit e non profit: il tasso della "cura" e di attenzione al cliente è sempre più alto nei processi di personalizzazione del prodotto nelle PMI. Quando Paolo Venturi parla di fioritura umana indica che bisogna avere fiducia nella capacità di creare di ciascuno, e se vogliamo portarci dietro il nostro straordinario patrimonio, la cultura dovrà essere l'enzima che trasforma entrambi i modelli organizzativi".

Stefano Micelli è Ordinario di economia e gestione delle imprese presso l'Università ca' Foscari di Venezia; membro dell'advisory board di UniCredit; editorialista su tematiche di innovazione imprenditoriale per Il Sole 24 Ore.

Paolo Venturi è Direttore di AICCON, Centro Studi sul non profit e la cooperazione dell'Università di Bologna; componente del Comitato Scientifico della Fondazione Symbola, della Fondazione Unipolis e della Social Impact Agenda per l'Italia.