Dialogo sul piano formativo *L'innovazione digitale per la sostenibilità nella filiera del tessile*, finanziato con l'Avviso 48 Strategico "Innovazione e Sostenibilità".
Il piano è stato ideato e progettato dall'ente di formazione Zenit srl per Stamperia di Lipomo SPA.
I protagonisti del dialogo sono: Gianluca Brenna Amministratore delegato di Stamperia di Lipomo e Cristian Favarin dell'ente di formazione Zenit srl

---

- **Stamperia di Lipomo è un'impresa del comasco che da oltre settant'anni realizza stampe su tessuto con tutte le tecniche oggi disponibili: da quella tradizionale e artigianale fino a quella digitale. È posizionata sui più importanti mercati internazionali, i suoi clienti spaziano dall'alta moda (Gucci) alle grandi multinazionali dell'abbigliamento (Zara di Inditex). Perché partecipare ad un Avviso strategico di Fon.Coop?**

Cristian Favarin – Zenit. Stamperia di Lipomo ha una solida cultura d'impresa, si è sempre mossa con grande lungimiranza ed ha sistematicamente investito in infrastrutture e capitale umano.

Nell'ultimo periodo ha informatizzato gran parte dei processi produttivi tanto da disporre di un sistema di misurazione che, monitorando al minuto tutti i consumi, fornisce una base informativa necessaria per accompagnare tutti gli interventi strategici.

La crescita delle imprese come Stamperia non avviene quasi mai in modo lineare, eppure in questo quadro gli elementi dell'innovazione e della sostenibilità – i temi dell'Avviso – costituivano i propellenti per il potenziamento della competitività. Poi gli avvenimenti bellici di febbraio hanno determinato l'aumento oltre ogni limite dei costi energetici e la contrazione scomposta dei mercati, catapultando letteralmente Stamperia in una situazione di transizione – con l'imperativo di "cambiare pelle".

L'Avviso di Fon.Coop autorizza in un ambito temporale sufficientemente ampio di svolgere analisi e ricerche in accompagnamento alla progettazione della formazione: quindi era, ed è, lo strumento più adatto per affrontare ogni tipo di cambiamento.
.

- **Partiamo dall'impresa, raccontateci Stamperia di Lipomo**

Gianluca Brenna – La Stamperia di Lipomo. In Stamperia oggi lavoriamo in 85 persone, eravamo 98 prima del covid. Siamo un'azienda che è stata fondata da mio padre con gli altri tre soci negli anni '60, abbiamo costruito la nostra cultura imprenditoriale con il tempo, con pazienza, con la filosofia dell'imparar facendo. Veniamo dal basso, ho quattro nonni contadini, non abbiamo mai perso il legame con il territorio, e vorremmo restituire alla comunità quanto la comunità dall'inizio ci ha dato.

Per mio padre fare impresa era anche aiutare i propri lavoratori a farsi la casa. Abbiamo avuto lavoratori che venivano dal Veneto e dal sud Italia, che avevano lasciato tutto e qui dovevano ricominciare dal nulla. Vederli "farsi la famiglia", inseriti nel tessuto sociale della città per mio padre era in un certo senso adempiere alla missione sociale dell'impresa. Ma oggi, per noi non può essere lo stesso.

Noi facciamo parte di un distretto che si è ridotto numericamente ma non così tanto in termini di metri di stoffa prodotta e lavorata. Si sta verificando una selezione ed una concentrazione, e ci siamo tutti posti questa domanda: vogliamo crescere dimensionalmente, organizzarci meglio, avere un percorso di sostenibilità ed essere attrattivi per la qualità del prodotto? Oppure adottare altri modelli imprenditoriali dove le risorse umane sono schiavi?

Abbiamo deciso di giocare la partita del rispetto delle regole e della presenza leale nella comunità. Che poi, in definitiva, è creare le condizioni di attrattività per i giovani, affinché non vadano via.
Credo fermamente che i nostri ragazzi non siano diversi da noi, ma a differenza di noi hanno vissuto in tempi di falso benessere, senza prospettive solide, ed hanno quindi diverse esigenze e bisogni. Quindi noi puntiamo sul welfare, sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; è aiutare le persone e le loro famiglie a rimanere nel loro tessuto sociale e rafforzarlo.

I *baby boomers* come me stanno per andare in pensione e abbiamo il dovere di immaginare, se vogliamo dare vera sostenibilità a questa azienda, di avere una nuova community di giovani che partecipa e crede nelle scelte dell'azienda, e che si prepara a raccogliere il testimone e le sfide del mercato anche in momenti difficili come quello che stiamo attraversando.
La transizione emerge anche nel nostro bilancio sociale che ci ha fatto individuare, e poi sviluppare con il contributo di Zenit, un percorso che sostenga l'impresa a vivere questo difficile momento, e non subirlo.

- **Lei ha cominciato a raccontare la storia dell'impresa soffermandosi sulla sostenibilità sociale, perché?**

Gianluca Brenna – La Stamperia di Lipomo. Io parlo a nome della nostra impresa, ma mi sento di farlo anche come vice-presidente di Confindustria Como. Non è azzardato, parafrasando Tolstoy e paragonando le imprese alle famiglie, che tutte le imprese prospere si assomigliano fra loro mentre ogni impresa in difficoltà lo è a modo suo. Alla base di un'impresa prospera c'è socialità, sana competizione (non individualismo distruttivo) obiettivi di produzione condivisi e sistemi di welfare che funzionano.

E poi bisogna andare avanti, per fare in modo che la sostenibilità sociale si riconnetta perfettamente con l'ambiente e le tecnologie.

Nei ragionamenti che abbiamo fatto con Zenit abbiamo capito che dobbiamo superare la fase di impresa a conduzione familiare ed acquisire una dimensione dove la delega, la responsabilizzazione, la condivisione sono processi e la trasparenza delle operazioni e delle attività sia totale.

- **Perché "trasparenza"?**

Gianluca Brenna – La Stamperia di Lipomo. La nostra azienda ha conseguito, anche quando non erano obbligatorie, le più importanti certificazioni sulla qualità e correttezza delle attività produttive e fino a cinque anni fa non aveva mai ricevuto audit da parte dei clienti. Gli audit sono verifiche indipendenti, ma vincolanti per contratto, sulla correttezza delle nostre procedure: gestione personale (oltre la sicurezza sul lavoro), salubrità degli ambienti, uso dei prodotti chimici, consumi, smaltimenti, etc.

Porto l'esempio del primo audit di Zara che per noi è stato illuminante. Tra le varie richieste c'è quella sui consumi dell'acqua per le nostre stampe: avendo digitalizzato la quasi totalità dei processi non è stato difficile fornire i flussi in entrata ed in uscita delle nostre produzioni. In base ai loro standard ci hanno mostrato che noi consumavamo troppa acqua e ci hanno chiesto di dotarci di un piano di riduzione di almeno del 5%. Noi ci siamo detti: "Ma come, abbiamo fatto gli investimenti nei lavaggi dei tessuti nuovi per ridurre i consumi e viene fuori che consumiamo troppa acqua?".

Zara ha un network di produzione amplissimo, fa 300 audit all'anno ed ha un benchmark di riferimento anche sul consumo dell'acqua: noi pensavamo di consumare il giusto, per loro no, dati alla mano. La garanzia che Zara dà ai suoi clienti di essere un'azienda globale realmente sostenibile passa anche da fornitori come noi – che devono essere altrettanto sostenibili, pena perdere le commesse.

Per restare in quei mercati dobbiamo acquisire come mentalità l'importanza della trasparenza e la simmetria delle informazioni. Se non ci apriamo al confronto non possiamo sapere dove siamo e come migliorarci nel perimetro della nostra sostenibilità.

- **Ma la trasparenza indotta dagli audit porta ad una sostenibilità solo ambientale o è altro di più?**

Gianluca Brenna – La Stamperia di Lipomo. Come vede si ritorna alla sostenibilità sociale: questo è possibile compartecipando gli obiettivi con i nostri collaboratori e condividendo gli utili dei risparmi ottenuti.
Il problema è che oggi non basta più.

- **Può spiegarci cosa succede ora, che il costo del gas è aumentato di 10 volte?**

Gianluca Brenna – La Stamperia di Lipomo. Siamo stati sempre consapevoli di essere un'impresa energivora e "gasivora" ed abbiamo infatti macchinari, acquistati anche con gli incentivi di Industria 4.0, che riducono al minimo i consumi.

Dal 2012 sui tetti della fabbrica abbiamo 400 Kv di pannelli solari che ci fornisce mediamente in un anno il 17% del nostro fabbisogno, lo scorso anno abbiamo acquistato un generatore di calore che ci ha fatto abbassare i consumi di 4 punti percentuali. Ma mi viene da dire che siamo davvero al limite invalicabile della tecnologia, di più da quel lato non si può risparmiare. Ed è qui che entra in ballo il fattore umano.

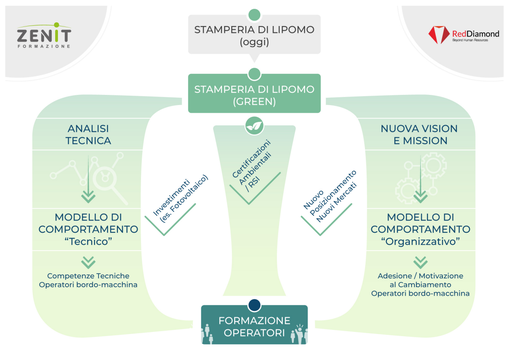
Già allarmato a settembre, con la diligenza del buon padre di famiglia suggerita dal Codice Civile ho fatto il giro dei reparti chiedendo di abbassare di 10 gradi la temperatura di produzione. Quel giorno lì abbiamo misurato, effettivamente abbiamo abbassato i consumi, ma in Stamperia è un po' come nelle nostre famiglie: è l'abitudine che vince, le velleità estemporanee non servono,

bisogna cambiare il modello di consumo.

Di questo abbiamo parlato per questo nostro piano formativo, noi dobbiamo mettere in atto un processo di formazione così esteso da farci cambiare l'approccio su questi temi: allargare il perimetro della nostra sostenibilità.

- **Per quanto il piano formativo sia ancora in fase di analisi dei dati, ma può già dirci dove agirà la formazione?**

Cristian Favarin – Zenit. Stamperia ha raggiunto un grado molto sofisticato di consapevolezza dei suoi fattori produttivi. E come ha detto Gianluca Brenna, in questa transizione la differenza, il solo vantaggio competitivo che si può acquisire rispetto agli altri competitor è agendo sul capitale umano. Come? Questa immagine la fotografia dei passaggi che stiamo facendo e che dovremo fare.



Stamperia ha già sostenuto investimenti che fanno prefigurare una "nuova" Stamperia che si accredita e che si comunica come un'impresa "green".

Abbiamo identificato due grandi filoni di attività formative. Il primo, sulla sinistra dell'immagine, è sull'analisi tecnica– attualmente corso – dell'evoluzione delle competenze tecniche che disegneranno il comportamento idealtipico degli operatori, in particolare di quelli "a bordo macchina". Sono coloro che in sostanza regolano la caldaia e decidere se aumentare di 10 gradi o meno.

Bisogna sapere che secondo i comportamenti abituali consumare più vapore era considerato un valore per il cliente, perché si spende di più e non si rischia mai di sbagliare la stampa o il suo finissaggio. Oggi, con i clienti sempre più esigenti e il gas che costa 10 volte tanto vale esattamente il contrario.

Noi stiamo disegnando un modello di comportamento tecnico che consentirà all'operatore a bordo-macchina di detenere il *fine tuning*, cioè il "dosaggio raffinato": poste le condizioni di esercizio di una macchina, del tessuto, dei colori, delle caratteristiche di qualità del prodotto finale, è possibile indicare quali decisioni prendere per risparmiare il più possibile risorse (acqua, combustibili, et.). Questa formazione tecnica, perché non rimanga un semplice input si deve permeare della nuova visione dell'impresa, "Stamperia Green": quindi oltre la modifica del modello dei consumi.

- **È la parte destra del percorso, il secondo filone formativo?**

Cristian Favarin – Zenit. Esattamente. Lo dico da formatore: l'apprendimento non si promuove addizionando nozioni, anche le più ragionevoli. Alla base c'è la motivazione: la scommessa è che i lavoratori si sentano parte dell'organizzazione, e partecipino alla sua visione del futuro – oppure questa operazione va verso il fallimento.
È il sentirsi parte di un progetto più grande, anche con i dovuti incentivi economici che sono un valore aggiunto, ma si devono ridurre le sacche di resistenza promuovendo una nuova mentalità e nuovi comportamenti.

- **Parla di comportamenti…**

Cristian Favarin – Zenit. È l'operatore che decide, che sceglie di aprire o chiudere la manopola, ma potrebbe anche pensare: "Che importa, ho sempre fatto in quel modo", "Oggi mi gira così", "Ma perché devo dare importanza a quello che mi è stato detto: 'guarda il gas aumenta e non siamo più sostenibili?'".
Per vincere tutte le resistenze, tutte le abitudini – che sono molto umane, diciamolo – è fondamentale una motivazione forte e un cambio di passo. E ciò che motiva è sapere che collettivamente si sta acquisendo una nuova mentalità condivisa, soprattutto da parte del management e della proprietà, che saranno coinvolti in prima persone nella formazione. Oggi non "vincono" le scelte individuali, ma le scelte di un individuo che è parte di un'organizzazione – che a sua volta è parte del territorio.

La colonna di destra è più importante di quella di sinistra, perché porta la motivazione.

- **Altre attività?**

Gianluca Brenna – La stamperia di Lipomo . Saranno conseguite ulteriori certificazioni e identificati nuovi strumenti di responsabilità sociale. È previsto inoltre un investimento sul marketing che punta esclusivamente su Stamperia Green per entrare a pieno titolo in mercati dove prima non era possibile entrare.

E poi non mi stanco di dirlo: largo ai giovani!