

CONTENUTO 1

CONSIGLI per la LETTURA:



Nel contesto imprenditoriale attuale la complessa e polivalente figura di Adriano Olivetti, con le sue azioni civili, politiche e culturali, è oggetto di riscoperta.

I testi raccolti ne "Le fabbriche di bene", Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità sono eterogenei e complementari. Il primo, del 1951, è una sintesi del progetto di Comunità, l'illustrazione dell'idea olivettiana di convivenza civile; il secondo è un discorso rivolto ai lavoratori della sua fabbrica in seguito alla Liberazione del 1945 e rappresenta l'occasione per riprendere le fila di un progetto che la Guerra aveva sospeso ma non interrotto.

Ciò che distingue Olivetti nel contesto dell'imprenditoria italiana è il fatto di non essere solo un imprenditore. Il suo pensiero, da cui scaturiscono le altre componenti della sua figura, prende avvio dalla fabbrica intesa come un sistema costituito dalla compenetrazione di giustizia, progresso e tolleranza. Nel libro viene illustrato il cuore di tale sistema che grazie alle sue caratteristiche diventa una "Comunità" ambasciatrice di quell'*alto equilibrio umano* che Olivetti considera come obiettivo del suo progetto.

Il libro mette in luce altri importanti aspetti della concezione olivettiana come quello relativo alla meritocrazia, tema spinoso ed estremamente attuale. Per l'imprenditore di Ivrea la trasmissione della ricchezza costituisce un'ingiustizia sociale evidente, mentre *"la sottomissione di uomini ad altri uomini in virtù del privilegio di nascita costituisce [...] un ostacolo gravissimo al progredire dell'industria"*. Il criterio fondante per assicurare alla fabbrica comunitaria la massima efficienza è la formazione e valorizzazione di dirigenti dotati di qualità umane, tecniche e culturali superiori. Ogni soluzione che non dia autorità e responsabilità a uomini di altissima preparazione, secondo Olivetti, è da considerarsi ingannevole.

L'occhio con cui l'imprenditore di Ivrea osserva la fabbrica è capace di catturare tutti gli elementi che caratterizzano tale struttura: il suo

aspetto esteriore, il rapporto con la natura circostante, le persone che la popolano.

Dal libro traspare tutto lo sforzo che Olivetti compie affinché l'evoluzione e l'espansione della sua fabbrica non la renda simile alle grandi città moderne nate da una trasformazione che ha compromesso l'*"armonia di vita"* attraverso il caos creato dal loro *"inestricabile groviglio"*.

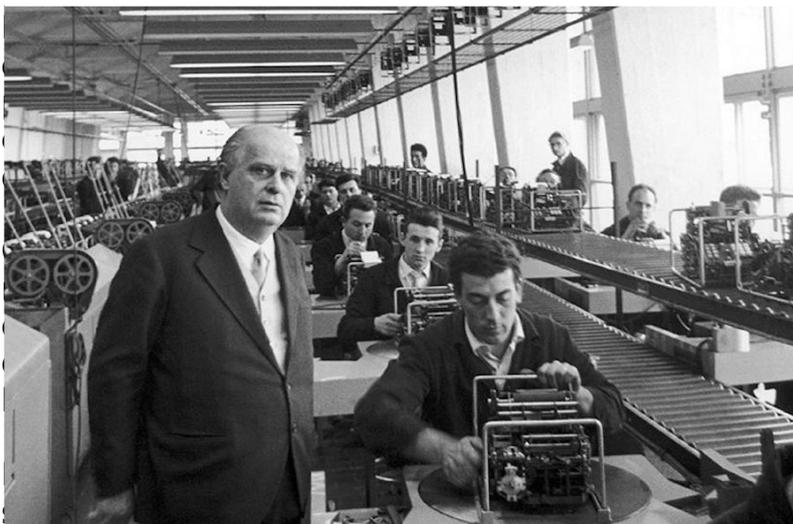
L'imprenditore è consapevole che l'idea della grande fabbrica porti con sé la distruzione dei contatti umani e la considerazione di ogni uomo come un numero.

La preoccupazione di Olivetti, perfettamente espressa dal testo, è fare in modo che tutto ciò che ha costruito mantenga il suo lato umano senza dimenticare mai l'approccio di suo padre Camillo che, nel discutere o esaminare il regime di vita o il regime di fabbrica, considerava ciascun lavoratore pari a lui comportandosi come *"un uomo di fronte a un uomo"*.

— —

UN MODELLO DA RI-ATTUALIZZARE: L'IMPRESA INTEGRALE

Allora, come potremmo rappresentare il "modello Olivetti"



integrale" o dell'impresa 4). Essa è una impresa che *nance* economiche e sociali re e sviluppare l'integrità *onomico e sociale*.

ltre l'idea della impresa "responsabilità sociale i come un concetto affetto ne che induce a ritenere " e "obblighi morali".

è nemmeno quello (assai arliamo invece di una impresa *"normale"* che può possedere o meno aggettivi qualificativi ma che *semplicemente sviluppa in modo eccellente e congiunto valore economico e sociale attraverso una strategia e azioni concrete*. Essa si consegue non adottando un modello, ma attraverso un processo per definire valori, strategie, per "render conto", per realizzare le proprie intenzioni. E soprattutto per realizzare risultati e mettere in pratica quei valori, ogni giorno e per tutti.

Ciò che fonda questa idea di impresa è il legame di reciprocità fra successo economico e successo sociale di un soggetto collettivo dotato di struttura sua propria e di modi di azione e non solo come un mezzo per raggiungere i fini dei suoi proprietari.

L'impresa integrale è il risultato di quell'efficace duplice *legame di reciprocità fra impresa e società*. Essa è un'istituzione economica che non solo *importa* dal contesto socio-economico valori, norme e regole sociali, ma che vi *esporta* anche valori, conoscenze, cooperazione. Questa reciprocità avviene attraverso prodotti, servizi, progetti, ma soprattutto attraverso le persone "vere", cresciute e socializzate nella e con l'impresa: manager, *professional*, tecnici, artigiani, semplici lavoratori, e anche clienti e fornitori cittadini di una società della conoscenza.

Ciò che determina l'essere un'impresa integrale non sono solo le qualità morali individuali o le caratteristiche valoriali e carismatiche dell'imprenditore e del gruppo dirigente (sempre fondamentali), ma le *reali pratiche operative e di management* dell'impresa che coniugano le prestazioni economiche con quelle sociali. Un leader senza un corpo sociale con cui realizzare le cose non costruisce una "impresa integrale", una impresa "*built to last*", ossia costruita per durare (secondo l'espressione di Colin e Porras), ma al massimo una avventura imprenditoriale.

L'impresa integrale ha alcune *caratteristiche chiave*. Essa:

1. Fonda la sua identità nello sviluppo, produzione e commercializzazione di beni o servizi utili per i clienti e le comunità. Esclusi i casi di prodotti ostensibilmente dannosi come la droga o le sigarette, o i servizi basati sulla debolezza del cliente come l'usura e il "pizzo", in ogni società esiste una discussione su cosa è utile, superfluo o dannoso. La definizione di prodotti "socialmente apprezzabili" è naturalmente del tutto contingente ai valori, alla cultura, all'economia di ogni specifica società. Una società farmaceutica o una società di telecomunicazioni di solito non hanno bisogno di convincere nessuno che i loro prodotti sono utili anche se devono ancora convincere che perseguono scopi etici con mezzi etici. Una impresa di arredamento come IKEA si è impegnata con successo per affermare l'apprezzabilità sociale dei propri prodotti per fasce deboli della clientela e ha consentito a milioni di giovani coppie di arredare la propria casa con gusto e a basso prezzo. L'industria della moda italiana ha convinto tutto il mondo che l'effimero dei suoi prodotti contribuisce a costruire l'identità individuale e collettiva e l'estetica di una società e non è ostentazione di lusso. E così via.
2. Altro elemento chiave dell'apprezzabilità sociale è costituito dal processo di concezione, realizzazione e consegna del prodotto e servizio: valori come l'intensità della ricerca, l'impiego di

tecnologie avanzate, la qualità dell'organizzazione, l'impiego e la valorizzazione delle competenze. Essi rimandano alla utilizzazione e alla valorizzazione del "capitale sociale" e del "capitale intellettuale" dell'impresa.

- 3. La sua missione primaria è quella di produrre benessere per tutti gli stakeholder. L'impresa integrale ovviamente genera ricchezza per sé e per i proprietari, ma attrae investimenti di investitori, fornitori e clienti, comunità locali e sistemi globali. L'impresa integrale fertilizza comunità, sistemi economici territoriali, Pubbliche Amministrazioni, altre imprese e accumula nel tempo un consistente "capitale sociale". Tutto ciò rappresenta un fattore di vantaggio competitivo che costruisce imprese "fatte per durare".**
- 4. Ha definito i propri valori dichiarando impegni e assumendosi spontaneamente responsabilità riguardanti l'ambiente, la comunità, la clientela, i membri dell'organizzazione e infine misurando la realizzazione di questi impegni. Non come una "aggiunta moralistica", ma poiché ciò è in sintonia con le proprie strategie di affari, di organizzazione, di gestione del personale e dei rapporti esterni.**
- 5. Poiché tende ad essere fra le *best in class* nel suo settore o nel suo mercato, essa è capace di difendersi dalle diseconomie esterne e di attivare propositivamente economie esterne, rafforzando la propria competitività anche in ragione del miglioramento del contesto istituzionale e sociale. Ossia, interviene positivamente sul mondo esterno insieme alle istituzioni (pensiamo alla reazione al "pizzo" di imprese meridionali, in sintonia con le istituzioni).**
- 6. Una impresa integrale produce soprattutto persone, persone vere cresciute e socializzate nella e con l'impresa: manager, *professional*, tecnici, artigiani, semplici lavoratori, e anche clienti e fornitori. "*Product of work is people*". La Olivetti, per esempio, è le persone che ha disseminato nell'economia italiana e internazionale.**
- 7. Il suo *governance system*, la sua organizzazione interna, la sua cultura di impresa, le relazioni stabili con le istituzioni e le organizzazioni del territorio sono trasparenti e corrette: le consentono di coniugare una capacità di generare elevati livelli di produttività, efficienza, redditività e innovazione e di assicurare alti livelli di eticità e sostenibilità ambientale e di qualità della vita dei clienti e dei lavoratori, insieme ad una forte capacità di fertilizzare economicamente e socialmente i territori in cui operano.**
- 8. Dispone di una vasta serie di indicatori economici e finanziari (redditività, ROI, ROE, etc.), di efficacia commerciale (*customer***

satisfaction, etc.) e di efficacia sociale (bilancio di sostenibilità, inchieste nella comunità di riferimento, indagini di clima, analisi della qualità della vita di lavoro, etc.).

9. Nell'impresa integrale operano soggetti che possono avere pregi e difetti, eroismi e storture di ogni genere, ma in tutti i casi svolgono funzioni economico-sociali di straordinaria importanza, soggetti a cui l'impresa dà visibilità e importanza: l'imprenditore che fa fare nuove cose o fa fare cose che si stanno già facendo in modo nuovo (innovazione); gli azionisti che apportano risorse economiche all'impresa invece di parcheggiarle nei Titoli di Stato; i dirigenti che portano ad unità elementi dispersi e promuovono il cambiamento; i *professional* che innovano o sostengono l'apprendimento degli altri; gli operai e gli impiegati che realizzano i processi fondamentali che creano prodotti e servizi e ricchezza; i clienti sono parte ineliminabile dell'impresa. E così via.

La tensione a proteggere e sviluppare sia l'integrità dell'impresa sia quella del patrimonio ambientale e sociale con cui l'impresa entra in contatto - affidando alla natura, al funzionamento, alle prassi di una impresa capace di integrare e fare interagire virtuosamente dimensioni economiche e dimensioni sociali - fu il segreto della Ing. C. Olivetti e C. durante la vita e dopo Adriano Olivetti.

Alcuni di questi tratti strutturali sono stati in gran parte la ragione del successo dei distretti industriali di piccole e medie imprese leader nel loro settore. Qui sosteniamo che si applicano ad una più vasta serie di realtà imprenditoriali. Sono tratti riproducibili in un grandissimo numero di imprese vere e normali, la stragrande maggioranza delle quali non ha imprenditori carismatici e socialmente impegnati, ma imprenditori che costruiscono e guidano imprese integrali.

Vi sono molte più imprese integrali in Italia di quanto si pensi. Una ricerca e la redazione di storie di impresa, fatte in modo non agiografico, in modo scientifico ma leggibile è uno dei grandi compiti delle scienze organizzative, dei media, della letteratura.

Le caratteristiche delle medie imprese eccellenti italiane che hanno proiezione internazionale sono esattamente quelle delle imprese integrali che abbiamo descritto.

I modelli di leadership e organizzazione che esse presentano non assomigliano ai modelli di burocrazia industriale e dei servizi che ha caratterizzato le grandi imprese internazionali che hanno dominato l'economia del XX secolo.

Occorre innanzitutto fare un intenso "lavoro clinico", ossia di descrizione e interpretazione dei casi di successo. Questo sforzo, fatto da Chandler e Perrow per la grande impresa americana, non è stato fatto né per il caso Olivetti né per le medie e piccole imprese

eccellente italiana che sono la parte vitale e portante dell'economia italiana. È ora il momento di considerare l'organizzazione e il lavoro una area organizzativa ricerca importante per la competitività del sistema paese quanto quella che riguarda le tecnologie e i prodotti.

Descrizione e interpretazione poi devono essere orientate all'intervento, ossia alla azione di gestione, progettazione, cambiamento, innovazione delle imprese e di sistemi di impresa. Pratiche e cultura di management e sistemi di servizi devono essere, come lo fu l'esperienza Olivetti e come lo è l'esperienza Toyota, centrate sulla visione, sulla anticipazione, sulla comprensione del contesto, sul proporzionamento dei fini alle risorse: insomma su un approccio centrato sulla visione e l'architettura dei sistemi complessi, sulla gestione dei processi di innovazione e cambiamento, sulla leadership e sulla partecipazione.

La chiave dello sviluppo delle imprese integrali rimane, come nel caso Olivetti centrato su due pilastri:

**a) il rispetto e lo sviluppo della persona integrale a tutti livelli, a cui assegnare ruoli aperti ossia "copioni "da cui partire per sviluppare potenzialità, creatività e innovatività
b) l'attivazione di cooperazione, comunicazione, condivisione di conoscenze, comunità sostenuta dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione
(Modello 4c, Butera 1999)**

Fonti sitografiche

ADAPT

CONTENUTO 2

DECRETO RILANCIO 2020: GLI OBIETTIVI DELL'ECOBONUS

Il Decreto Rilancio 2020 contiene molte misure per la ripresa produttiva del paese. Tra queste vi è quella dell'Ecobonus, capace di equilibrare le esigenze di mercato con quelle dell'ambiente.

Scopriamo insieme di cosa si tratta.

L'efficientamento energetico degli edifici rappresenta uno dei capitoli più interessanti del Decreto Rilancio del 2020. Quali sono gli obiettivi?

Ridurre i consumi energetici, privilegiando l'utilizzo di fonti da energie rinnovabili ed incentivare la ripresa economica.

Due sono le novità principali e riguardano: l'introduzione dell'Ecobonus al 110% di detrazione per la riqualificazione energetica; l'introduzione del Sismabonus con detrazione al 110% per gli interventi di ristrutturazione sismica e la realizzazione di sistemi di monitoraggio continuo a fini antisismici.

**ECOBONUS 2020
DETRAZIONE 110%**

Per chi?
 Condomini
 Istituti Autonomi delle Case Popolari (IACP)
 Abitazioni unifamiliari
 Abitazioni unifamiliari indipendenti con accessi autonomi all'interno di edifici plurifamiliari (villette a schiera)
 Attività (se in strutture condominiali)

Quando?
 dal 01.07.2020
 al 31.12.2021
 (al 30.06.2022 per edifici IACP)

Come?
Sconto in fattura
 senza sostenere alcuna spesa

Quanto?
€ 50.000*
 max per: isolamento termico

€ 20.000*
 max per: sostituzione impianti di climatizzazione invernale

* Da moltiplicare per il numero di unità immobiliari che compongono l'edificio. L'importo varia in funzione del numero di unità.

Quali interventi?
1 o più interventi trainanti
 + 1 o più eventuali interventi in abbinamento

Detrazione in 5 anni
 110%

Ecobonus al 110%: che cos'è?

L'Ecobonus al 110% riguarda un pacchetto di interventi di riqualificazione energetica, inclusi l'isolamento termico dell'edificio e/o la sostituzione dell'impianto di climatizzazione invernale esistente con un impianto a condensazione o a pompa di calore.

La realizzazione di almeno una di queste riqualificazioni "trainanti" o principali permette di beneficiare di una detrazione del 110% anche per gli interventi già previsti con incentivi al 65% e 50%, se realizzati congiuntamente (in abbinamento).

Le spese per gli interventi con incentivi al 65 e 50% già sostenute prima del 1 luglio 2020 non possono rientrare nell'aliquota al 110%

Incentivi al 65% e 50%: cosa includono?

Nel caso non ci siano i requisiti per accedere all'Ecobonus al 110%, fino al 31-12-2021 è possibile usufruire comunque degli incentivi al 65% e 50%.

ECOBONUS 65%

L'Ecobonus include i sistemi per il 65%

**ECOBONUS 2020
Interventi principali e in abbinamento**

	BONUS 110%	BONUS 65%	BONUS 50%	
Impianto di climatizzazione invernale a condensazione o a pompa di calore	✓	⊗	⊗	} Bonus per interventi principali
Isolamento termico dell'edificio	✓	⊗	⊗	
Impianti fotovoltaici + sistema accumulo	⊕	⊗	⊗	} Bonus per interventi in abbinamento ai principali
Pannelli solari termici	⊕	✓	⊗	
Sistemi di home automation	⊕	✓	⊗	} Interventi non inclusi nel bonus
Impianti solari fotovoltaici connessi alla rete elettrica	⊕	⊗	✓	
Impianti di climatizzazione	⊕	⊗	✓	
Ricarica veicoli elettrici	⊕	⊗	✓	
Ristrutturazione/demolizione e ricostruzione	⊕	⊕	✓	
Riqualificazione impianti elettrici tradizionali e di home automation	⊕	⊕	✓	

controllo, la gestione delle utenze e dei consumi, l'automazione degli edifici e infine, gli impianti di climatizzazione.

Come per l'Ecobonus al 110%, la realizzazione di questi interventi principali permette per altri interventi fatti in abbinamento, di beneficiare dell'incentivo al 65%.

ECOBONUS 50 %

L'Ecobonus 50% riguarda la ristrutturazione e la riqualificazione elettrica degli impianti, interventi che coinvolgono spesso soluzioni e prodotti come i sistemi di videocitofonia e antintrusione, le infrastrutture di ricarica per i veicoli elettrici, i centralini, i prodotti modulari e le serie civili.

Fonti sitografiche:

ABB

CONTENUTO 3