Anno 10 N 1 settembre 2021 ISSN 2281-860X

# CAPITALE INTELLETTUALE

# Ripartiamo!

Next generation ita
Il passo uno 12

Verso un'etica della responsabilità 18

Insegnare la relatività alla nonna 22

Home working 30

ANNO 10 N 1 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento www.capitale-intellettuale.it

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

# CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT
# La Consulenza di Management in Italia

Confindustria Assoconsult, l'Associazione delle imprese di Consulenza di Management, rappresenta le organizzazioni più importanti del settore della consulenza. Aderisce a CONFINDUSTRIA, FEACO (Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting) ed ECSSA (European Confederation of Search and Selection Associations- Federazione Europea delle Associazioni di Ricerca & Selezione Personale).
A livello nazionale e internazionale il settore del Management Consulting attraversa da alcuni anni un processo di trasformazione. In questo scenario Assoconsult si propone di contribuire, attraverso i suoi Associati, alla ripresa e allo sviluppo del sistema economico nazionale, offrendo soluzioni e approcci pensati sulle specifiche esigenze del nostro contesto.
La missione di Confindustria Assoconsult è pertanto dare valore alle imprese di consulenza, e contribuire allo sviluppo di un settore che, grazie al proprio ruolo, svolge una funzione fondamentale di diffusione dell'innovazione e di miglioramento della capacità competitiva delle imprese e delle organizzazioni pubbliche e private del sistema Italia.

**Contatti**

**Ufficio di Roma**
Viale dell'Astronomia, 30
00144 Roma
Tel. +39 06 97616704
Fax +39 06 96048780

info@assoconsult.org
**www.assoconsult.org**

# Ripartiamo

Il mio Viaggio come editore è iniziato anni fa. Diventare giornalista e Direttore Responsabile di Capitale Intellettuale è un passaggio ulteriore importante ed un orgoglio, me ne rendo conto solo oggi mentre firmo il mio primo editoriale!

La rivista è andata in stampa con il primo numero nell'ottobre 2010 con l'obiettivo dichiarato di aiutare la crescita della conoscenza negli imprenditori, nei manager e nel personale delle imprese tramite articoli "evergreen" sui temi dell'organizzazione, della finanza, della tecnica, delle persone, della cultura e dell'arte.

Nel tempo abbiamo così creato dei magazzini tematici di cultura generale e d'impresa, disponibili in Internet alla consultazione tramite qualsiasi apparecchiatura fissa o mobile.

È arrivato l'anno 2020 con la pandemia da Covid-19 che ha stravolto il mondo conosciuto e le sue abitudini. Le persone hanno mutato la loro socialità ed hanno intrapreso una nuova strada, più orientata all'utilizzo opportuno del tempo, più mirata a conoscere informazioni e notizie interessanti per il loro canale progettuale, e sempre più verso la consapevolezza che l'uomo è al centro di un ecosistema con un equilibrio complesso che necessita diffusamente di un orientamento alla sostenibilità.

È proprio da questa esperienza che Capitale Intellettuale riparte, ancora più interattiva e ipermediale, con l'obiettivo di consegnare ai lettori tante tessere di un mosaico tridimensionale, composto da articoli e dossier per imprese che intendono creare profitto sostenibile e generare benessere per il personale, ma anche di contenuti di cultura, arte e pensiero positivo, che sono gli altri ingredienti necessari alle persone per costruire una struttura sociale ed economica prospera nel lungo periodo.

In questo numero gli autori ci trasporteranno in poco tempo nelle abitazioni per lo Smart Working, nel mondo del Marketing Digitale con quattro approfondimenti, nei Servizi per la comunità realizzati dal Rotary International, nel benessere psicologico con la Mindfulness e negli Emirati Arabi Uniti con l'intervista ad una persona istituzionale che vi lavora da oltre vent'anni.

Altre tessere permetteranno di capire come la Realtà Aumentata consenta oggi la visione realistica tramite smartphone e tablet di alcuni edifici cittadini del passato nella loro collocazione originale, di entrare nella modalità di business sostenibile di un'impresa B-Corp e Società Benefit, e di connotare, con il Presidente di Confindustria Assoconsult, la Consulenza di Management a fondamentale supporto delle aziende italiane nella fase di ripresa e resilienza.

Poi, per il miglioramento organizzativo, saranno approfonditi due temi legati ad un nuovo e più moderno metodo di gestione efficace degli acquisti e del procurement, oltre all'analisi completa e al controllo quali-quantitativo di tutti i principali fornitori inseriti nella filiera per aumentarne l'efficienza.

A completamento, i lettori potranno studiare i primi due Passi del "Progetto Next Generation ITA", con l'esposizione esaustiva delle attività realizzate in collaborazione con i Servizi 0-6 anni del Comune di Parma, e con quanto sviluppato dal CNR e dal Rotary in Emilia Romagna per educare alla divulgazione scientifica i giovani 11-18 anni.

Nei prossimi numeri seguiranno gli articoli sugli altri due Passi, invero fondamentali per le nuove generazioni, con le proposte sia di emancipazione del civismo a livello nazionale della fascia 19-20 anni, che di un'assistenza amplificativa e sostenibile all'organizzazione del lavoro d'impresa per puntare alla competitività e alla continuità nel tempo.

Ripartiamo con un'impostazione grafica nuova, più temi, più articoli, più collaborazioni e una crescente presenza nei Social Media, così da essere ancora più vicini agli interessi di conoscenza dei nostri lettori! Buona lettura.

**Armando Caroli**

**Capitale Intellettuale**
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale.

**Direttore Responsabile**
Armando Caroli
direttore@capitale-intellettuale.it

**Direzione Artistica**
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

**Redazione**
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

**Abbonamenti**
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

**Pubblicità**
pubblicità@capitale-intellettuale.it

**Proprietà/Editore**
A.A.C. Consulting Srl a s.u.,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac-consulting.it

**Stampa**
Pixartprinting Srl
Via 1° Maggio, 8
30020 Quarto d'Altino (VE)

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010
Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.

Informativa ex D.lgs 196/03: A.A.C. Consulting Srl a s.u. titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di A.A.C. Consulting Srl in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

# Rubriche

EDITORIALE
**Ripartiamo**
*Armando Caroli*
1

L'INTERVISTA
**Mauro Marzocchi**
*Armando Caroli*
26

IL LIBRO
**Il secondo romanzo di Maria Mazzali: l'Eros tra psicoanalisi e letteratura**
25

# Speciale

**Il Marketing**
*Kryzia Sicilia*

Il Marketing Digitale nell'era post-Covid: un aiuto a piccole e grandi aziende 34

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 36

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 37

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 41

In copertina illustrazione iStock.com/Natalia_Kalyatina

# Articoli


INNOVAZIONE

## CittAumentata, l'applicazione di realtà aumentata per il patrimonio culturale

Palazzi ed edifici scomparsi tornano ad essere accessibili grazie alle potenzialità della realtà aumentata, il caso di Parma nel quadro dell'innovazione culturale

*Francesco Garbasi*

**6**

MANAGEMENT CONSULTING

## La Consulenza riprende a correre e ad assumere

Il COVID-19 ha trovato un settore in salute che ha saputo mostrarsi resiliente. Pronti a ruolo fondamentale nel PNRR

*Marco Valerio Morelli*

**10**

SVILUPPO RISORSE UMANE

## Next generation ita Il passo uno

Lo sviluppo psicologico dei bambini 0-6 anni: una spia dal futuro! Innovare con un progetto sociale

*Armando Caroli*
*Roberto Sartori*
*Maria Mazzali*

**12**

CIVISMO ED ETICA

## Verso un'etica della responsabilità

*Claudio Widmann*

**18**

SVILUPPO RISORSE UMANE

## Insegnare la relatività alla nonna

Un progetto del Rotary e del CNR per educare i giovani alla divulgazione scientifica e, più in generale, alla chiarezza e alla semplicità espositiva

*Francesco Piazzi*

**22**

LIFE BALANCE

## Home working

La casa multitasking è ~~la casa~~ l'ufficio del futuro

*Silvia Zanichelli*
*Maria Mazzali*

**30**

# Articoli


RESPONSABILITÀ SOCIALE

## La Responsabilità Sociale d'Impresa

Connexing, dalla Francia all'Europa

*Davide Biancani*

**42**

FINANZA

## Approfondimento d'insieme in merito a fondi e finanziamenti per le imprese

*Antonio Enrico Buonocore*

**44**

RISORSE UMANE

## Mindfulness: qui ed ora o qui e là?

La mindfulness come strumento per migliorare la presenza mentale, gestire lo stress e salire ad un nuovo livello di coscienza

*Andrea Giuffredi*

**48**

ACQUISTI E APPROVVIGIONAMENTI

## Le nuove frontiere del Procurement

Il settore degli Acquisti sta conquistando un ruolo sempre più importante ed evidente nelle imprese dell'epoca Industry 4.0

*Pierluigi Gigliotti*

**50**

ACQUISTI E APPROVVIGIONAMENTI

## Come affrontare i rischi delle filiere di fornitura

Conoscete realmente i rischi che state correndo con i vostri fornitori ed i costi che questi rischi potrebbero generare?

*Alberto Mari*

**52**

RESPONSABILITÀ SOCIALE

## Le attività sociali dei Rotary Club

Tra servizio, sostenibilità, altruismo ed etica

*Armando Caroli*

**56**



Capitale Intellettuale

capitaleintellettuale

company/capitale-intellettuale

A.A.C. Consulting

aacconsultingitalia

company/a-a-c-consulting-societa-benefit

a.a.c_consulting_parma

credits Studio S

# In Ospedale si può continuare a giocare!

L'Associazione Giocamico Onlus è composta da oltre 200 volontari presenti tutti i giorni, dal lunedì alla domenica sia al mattino che al pomeriggio, che operano in Divisione Pediatrica, in Chirurgia Infantile, in Clinica Pediatrica, in Oncoematologia Pediatrica e in Astanteria pediatrica.
Cerchiamo con questo lavoro di offrire ai giovani pazienti, ricoverati o in regime di Day Hospital, opportunità flessibili, polivalenti e divertenti con le quali impegnare il tempo "molto lungo" del ricovero.
Crediamo sia diritto di ogni bambino che si trovi a dover affrontare l'esperienza dolorosa e destrutturante della malattia e del ricovero ospedaliero, avere tutte le possibilità per esprimere la propria emotività e vivere momenti riparatori, di stimolo alla mobilizzazione di risorse ed energie atte a metterlo nelle condizioni migliori per affrontare tutti gli stress legati alla nuova situazione.
Oltre alla normale attività ludica svolta nei reparti Pediatrici dai volontari, Giocamico porta avanti Progetti Speciali grazie alla collaborazione di psicologi ed educatori della Cooperativa Le Mani Parlanti: attività di preparazione psico-educativa per indagini e procedure mediche in tutti i reparti dell'Azienda Ospedaliero Universitario di Parma.

Le finalità non sono meramente ricreative, ma hanno valenze più profonde:

- ✓ attivare elementi di gratificazione e di gioia;
- ✓ favorire la socializzazione e quindi l'integrazione sociale;
- ✓ offrire una continuità con la vita normale di tutti i giorni vissuta prima del ricovero;
- ✓ attivare iniziative di gioco a valenza anche terapeutica.

## COSA POTETE FARE PER SOSTENERCI

- Diventare volontari dell'Associazione Giocamico Onlus
- Chiedere di realizzare bomboniere solidali per eventi speciali come battesimi e riunioni
- Effettuare una donazione tramite bonifico bancario
- Banca: Credem Parma Ag. 2 IBAN: IT38H0303212701010000002943
- Effettuare una donazione online tramite Paypal visitando il nostro sito: http://www.giocamico.it
- Destinare il vostro 5 X 1000 inserendo il codice fiscale dell'Associazione: 92159030342

ASSOCIAZIONE GIOCAMICO® onlus

Innovazione

**Francesco Garbasi**
Archeologo, socio fondatore di ArcheoVea Impresa Culturale srl, responsabile area progettazione e sviluppo

# CittAumentata, l'applicazione di realtà aumentata per il patrimonio culturale

## Palazzi ed edifici scomparsi tornano ad essere accessibili grazie alle potenzialità della realtà aumentata, il caso di Parma nel quadro dell'innovazione culturale

CittAumentata è il nuovo modo di fruire dei territori, delle città e dei musei, ove la ricerca scientifica incontra la divulgazione grazie alla creazione del software immersivo che permette di rivivere paesaggi e monumenti antichi nelle nostre città.

Le potenzialità dell'Augmented Reality (AR) applicate all'archeologia sono state testate in diversi contesti, sperimentando differenti modalità di interazione con l'utente.

A queste CittAumentata aggiunge una struttura facilmente implementabile e scalabile in più contesti, un'interfaccia semplice da usare e un'attenzione al miglioramento software.

Si pone inoltre come uno strumento tecnologicamente avanzato per il restauro virtuale di spazi non più accessibili, restituendo al pubblico parte della

ricerca storica, archeologica e architettonica. Queste caratteristiche la rendono adatta agli apporti professionali per l'implementazione di contenuti 3D riferiti agli ambiti di ricerca succitati.

CittAumentata nasce a Parma da un team multidisciplinare e con un percorso urbano tematizzato su tre momenti storici di evoluzione della città: l'età romana (*Capitolium*, teatro, anfiteatro, ponte, *domus* degli Stucchi), il medioevo (Palazzo Imperiale, Palazzo Vescovile, Palazzo del Torello, Chiesa di S. Pietro Martire, Rocchetta), la città ducale (Torre Civica, Beccherie, Palazzo Ducale, Palazzo del Giardino, Cavalcavia).

Per ogni epoca sono stati ricostruiti 5 modelli 3D dei monumenti scomparsi e reinseriti nel paesaggio urbano grazie all'AR, accessibile dal proprio smartphone. I 15 modelli, realizzati con modellazione di tipo low poly, diventano pertanto altrettante tappe di un itinerario fra digitale e reale che porta il cittadino o il turista alla scoperta della città invisibile.

Un protocollo per la creazione dei contenuti 3D permette di standardizzare la resa dei modelli e la loro validazione scientifica attraverso l'acquisizione di dati grafici, fotografici e di rilievo archeologico ricavando le informazioni per ottenere texture corrette.

Per ogni edificio scelto viene

iStock.com/michal-rojek

Il progetto è stato realizzato nella cornice di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21 quale contributo esplicito dell'archeologia alla ricca offerta del Comune di Parma.

La realizzazione ha coinvolto un team multidisciplinare coordinato scientificamente e operativamente dagli Archeologi UniPr Francesco Garbasi e Filippo Fontana (Programma di ricerca S.F.E.R.A.). La programmazione e l'interfaccia grafica è stata curata da Alessandro Gallo per Arternative. La modellazione 3D è stata affidata, per la loro esperienza in ambito archeologico in collaborazione con CNR-ITABC (oggi ISPC), agli arch. Fabiana Carboni e Maria Claudia Piccioli. Il marchio CittAumentata è stato registrato dalla start-up ArcheoVea Impresa Culturale.

individuata la fase costruttiva più rappresentativa e rivolta a una lettura integrata col paesaggio urbano. La georeferenziazione e l'individuazione di prospettive idonee per la visione in AR permettono un armonioso inserimento tra le cortine edilizie attuali.

Standardizzare processi di immissione e fruizione dei dati, ottimizzati per la maggior parte dei devices e fruibili in differenti condizioni ambientali, permette di garantire la scalabilità dello strumento su contesti vari ed eterogenei.

Ugualmente l'interfaccia grafica è funzionale alla scalabilità del progetto: modulare e organizzata in blocchi implementabili.

La pagina iniziale presenta in maniera sintetica l'elenco dei contesti per i quali sono attualmente disponibili i contenuti in AR di libera fruizione. Per ogni scheda si è scelto di sottolineare, sia graficamente sia nelle modalità di accesso ai contenuti, i due aspetti cardine dell'operazione, ovvero la georeferenziazione e l'attivazione della modalità AR.

Si permette così un accesso immediato e automatico ai singoli modelli che si vogliono richiamare tramite il pulsante AR, così come un'esplorazione guidata con itinerari cronologici che conducono l'utente lungo una survey urbana.

Gli aspetti di georeferenziazione sono centrali non solo per quanto riguarda l'impostazione del lavoro e le modalità di ordinamento dei dati, ma anche per configurare una *user experience* che comunichi l'effettiva stratificazione del contesto di riferimento. Nel caso in esame, il centro urbano di Parma, è possibile un'esplorazione diacronica grazie ad un cursore che all'interno della barra di navigazione categorizza cronologicamente i contenuti.

La fruizione, infine, permette di accedere direttamente alle schede relative ai singoli monumenti con modelli 3D, contenuti AR, cartografici e informazioni specifiche che permettono l'approfondimento e la contestualizzazione dei luoghi attraverso un corredo iconografico e bibliografico, valorizzato dalla funzione audioguida.

L'applicazione è stata sviluppata con tecnologia ibrida, invece del linguaggio nativo, permettendo, con una sola versione del codice sorgente, di distribuire l'app sia per Android sia per IOS.

La tecnologia utilizzata è Unity, che permette appunto la compilazione ibrida, mentre per l'implementazione dell'AR è usata la libreria grafica Vuforia.

Unity ha inoltre messo a disposizione un ambiente di sviluppo che permette di posizionare nello spazio, alla distanza-altezza-angolazione predefinita dal punto noto, i modelli 3D poi caratterizzati con le rispettive texture. Per quanto riguarda la scrittura delle schermate e delle interfacce, il linguaggio di programmazione è JavaScript.

La ricostruzione degli edifici muove dagli elaborati grafici prodotti in CAD e la conseguente importazione nel software 3D dei riferimenti bidimensionali. Si è proseguito poi alla realizzazione *low poly* dei modelli, arricchiti con il *texturing*, realizzato in prima fase all'interno di 3D studioMax a partire dalla realizzazione delle UVWmap.

Una seconda fase ha previsto l'ausilio di Photoshop per proiettare immagini bitmap sulle superfici tridimensionali di ciascun modello, mentre l'ulteriore alleggerimento dei modelli, per non gravare troppo sul peso dell'app, è stato ottenuto rendendo visibili solo i lati degli edifici effettivamente apprezzabili al momento della fruizione e che potessero meglio dialogare con l'attuale paesaggio urbano.

Questo primo lancio vuole essere l'avvio di un percorso che porti ad includere altri contesti, urbani ed extraurbani, dove comunicare l'invisibile e creare percorsi digitali e immersivi.

iStock.com/milindri

Unsplash.com/Bernard Hermant

Management Consulting

**Marco Valerio Morelli**
Presidente di Confindustria Assoconsult
e Amministratore Delegato (CEO) di Mercer Italia

# La Consulenza riprende a correre e ad assumere

## Il COVID-19 ha trovato un settore in salute che ha saputo mostrarsi resiliente. Pronti a ruolo fondamentale nel PNRR

Assoconsult è l'Associazione che rappresenta dal 1997 le imprese di Consulenza di Management in Italia. Realtà che condividono etica, valori e visione e che insieme partecipano allo sviluppo di iniziative, incontri, ricerche, network ed eventi che hanno al centro il mondo del Management Consulting.

La mission di Assoconsult è dare valore alla Consulenza, supportando in modo visibile ed efficace le organizzazioni di tutti i comparti pubblici e privati per accrescere la capacità competitiva globale del sistema Italia, promuovendo il ruolo e l'immagine dei consulenti.

Ogni anno Assoconsult, in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'Osservatorio sul mercato della Consulenza, fornendo dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza, per misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

L'emergenza sanitaria del Coronavirus ha avuto un impatto molto grande sulle aziende del settore del Management Consulting nel 2020, scardinando molte aree di attività e chiedendo nuovi modi di fare consulenza. Ma nonostante questo il Settore è in ripresa nel 2021.

Dati non solo incoraggianti, ma certezze oramai acquisite di un comparto che è in salute e che in un anno ha recuperato in modo positivo (si prevede **+8,5% del fatturato** rispetto al **calo del fatturato nel 2020 del 4,2%**, con le grandi imprese che hanno comunque continuato a crescere).

**L'occupazione nel 2020** è calata poco in rapporto al fatturato (**solo -0,8%**), l'impiego della forza lavoro è quindi sempre più in crescita, (**45.244 professionisti + 8,7%, dato previsto per il 2021**) ad alto tasso di professionalità per generare una previsione di fatturato mai così alto (**5.030 MLD di €) rispetto ai 4.637 MLD di € dell'anno 2020**.

Le grandi società di consulenza si confermano il motore dello sviluppo dell'intero settore. Insieme alle medie imprese hanno infatti

un fatturato oltre il livello del 2019. Negli ultimi undici anni il trend di crescita del fatturato ha evidenziato chiaramente come siano state loro a trainare la ripresa e come le piccole e microimprese abbiano affrontato un lungo periodo di crisi dato dall'arrivo della pandemia, ma riuscendo solo recentemente, a crescere e ad avere un livello di fatturato anche più alto rispetto al 2019.

Per ciò che concerne i **settori di intervento della Consulenza, l'IT** è l'area più sviluppata e cresce più della media del mercato. Riprende vigore anche l'ambito **Strategia** (17%).

**Il settore industriale è il principale utilizzatore dei servizi di consulenza**, ma la sua quota di mercato, nel 2020, scende (-3,1% rispetto all'anno precedente). **Il Settore Pubblico insieme alla Sanità** ha dimostrato il tasso di crescita più elevato, con una quota che è passata al **10,9%**. I Servizi Finanziari rappresentano il secondo più importante settore di attività nel corso del 2020 con una quota di mercato del 30,1%.

**La Digital Transformation** è una linea di business rilevante per il 94% delle grandi imprese, per queste aziende il digital pesa più del 40%. I progetti più diffusi riguardano la Digital Strategy, l'AI e il Digital Marketing. Anche le medie imprese si stanno avvicinando maggiormente a questa attività, mentre le piccole ancora lontane, ricoprono solo il 10%.

Siamo quindi davanti ad una forte e incoraggiante ripresa. Un settore in salute, che ha affrontato l'emergenza mostrandosi resiliente sia internamente sia in seno ai propri clienti. Un dato molto positivo è legato all'**aumento del tasso delle assunzioni** nonostante la situazione di emergenza mondiale che stiamo vivendo.

**Il Management Consulting genera capitale umano** e c'è una forte correlazione positiva tra questo e la competitività economica di un paese, ecco perché **per noi il capitale umano è l'asset principale**.

In un contesto difficile come l'attuale non si può prescindere dalle persone, a livello di azienda e di sistema paese. Il fatto che la Consulenza sia riuscita a mantenere alto il livello di occupazione al suo interno è un dato di cui andare fieri, ma si spiega facilmente con la necessità di non perdere competenze distintive fondamentali ad un'attività di retention che in questo momento ci permetterà di affrontare il rimbalzo di mercato che ci aspetta.

Anche per questo crediamo che, accreditato ulteriormente il valore del Management Consulting nelle tante aziende che ad esso ricorrono, sia arrivato ora il momento, forti anche di questo ennesimo risultato positivo, di proporci fattivamente e in maniera costruttiva anche alla politica e alle istituzioni del paese. Del resto è ampiamente dimostrato dai nostri dati che le economie più dinamiche e in salute sono quelle dove la Consulenza è più presente, anche nel suo rapporto con il Pubblico.

Grazie alle competenze e alle capacità innovative delle aziende di Management Consulting, **oggi il Settore ha un ruolo fondamentale per la realizzazione del PNRR,** specialmente per ciò che riguarda la fase di execution.

La Consulenza sarà in grado sia di mettere a terra progetti diversi in contesti evolutivi e ad alto impatto innovativo sia di supportare la PA ad affrontare le sfide necessarie per far ripartire il Paese. Con il PNRR alle porte inoltre la stessa PA potrà performare le aspettative se avrà il giusto supporto tecnico, e le nostre aziende sono pronte a fornirlo. Ovviamente ci rendiamo conto che ci sono anche spazi per migliorare, si pensa soprattutto ad una necessaria evoluzione del nostro modello organizzativo, con una **maggiore attenzione della presenza femminile nelle aziende del settore**.

Oggi ancora poche donne ricoprono alti ruoli manageriali o sono partner. **Un tema, insieme a quello della Diversity & Inclusion che ci impegniamo ad affrontare e a migliorare**.

Sviluppo Risorse Umane

**Armando Caroli**
Senior Management Consultant, Fondatore A.A.C. Consulting Società Benefit e Direttore AAC Business School, Formatore Manageriale e Progettista Piani Formativi per Formatori, Innovation Manager ed Ambassador Ente Nazionale Trasformazione Digitale

# Next generation ita Il passo uno

## Lo sviluppo psicologico dei bambini 0-6 anni: una spia dal futuro! Innovare con un progetto sociale

In un'epoca come l'attuale di progresso continuo, sovente si associa al termine Innovazione un significato tecnologico, come la digitalizzazione, la robotizzazione o la comunicazione tra sistemi via Internet. Diventa fondamentale, invece, mettere a premessa che il primo soggetto attivatore dell'innovazione è la risorsa umana che, usando il proprio pensiero profondo e valoriale, può volontariamente indirizzare strategie e azioni verso la genesi personale e l'evoluzione del gruppo sociale tramite l'utilizzo opportuno della tecnologia.

A causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19, nel 2020 si è anche dissertato molto sul concetto di Resilienza come azione volontaria operativa per rimbalzare ed andare oltre un problema, cioè come reagire di fronte a traumi e difficoltà: nel momento dell'immobilismo diffuso a causa del lockdown è emerso decisamente evidente che "tra il dire e il fare…" l'elemento fondamentale del passaggio non è il mare, come cita il proverbio, ma il Fare!

Da questa certezza ne è derivato l'assioma che non esiste resilienza senza innovazione, ed è esattamente l'applicazione di questa regola che ha consentito, nonostante la grave situazione, la realizzazione comunque di una commessa assegnata alla società A.A.C. Consulting da parte del Comune di Parma - Servizi Educativi 0-6 anni del territorio provinciale.

Gli obiettivi dell'appalto erano in normale continuità con il lavoro svolto negli anni passati, con sessioni di formazione e aggiornamento dei coordinatori pedagogici, degli educatori dei nidi d'infanzia e degli asili, oltre ad incontri In presenza con le famiglie delle bambine e dei bambini di quella fascia di età.

Da marzo 2020 una sconosciuta pandemia, invece, ha bloccato ogni operazione in presenza ed ha confinato quasi tutte le attività a comunicazioni digitali tramite piattaforme video, facendole diventare lo strumento principe per le interazioni nazionali ed internazionali; così è stata avviata

una fase di analisi delle opportunità per lo sviluppo diverso delle attività della commessa, e dopo vari incontri, è nato un progetto destinato a diventare un format replicabile ovunque nel territorio italiano.

Mi soffermerei sulle caratteristiche del momento dell'analisi, che è stato piuttosto sofferto, perché proprio al centro del periodo di massima incertezza sui tempi di riavvio delle attività generali e in assenza totale di esperienze simili alle quali collegarsi come "casi d'uso" per operare scelte. Era quindi una situazione di emergenza e i dati sui quali basarsi, per piegare alle necessità del momento la commessa concordata con un progetto coerente con le reali necessità della crescita dei bambini, erano pochi e frammentari.

Ed è stato proprio in questo scenario che, dopo varie riunioni con la continua presenza di una psichiatra e psicoterapeuta e di uno psicologo per decidere con i responsabili del Servizi Educativi 0-6 anni cosa potesse realmente aiutare famiglie e operatori preposti a sviluppare in modo pedagogicamente adeguato questa nuova generazione di prossimi adulti, si è arrivati alla definizione degli obiettivi:

1. Fornire informazioni sui comportamenti e sulle modalità di relazione più opportuni per la crescita dei bambini, tramite un percorso col titolo "**Incontri per le famiglie e figure professionali del mondo della prima infanzia**", con sei incontri online in due rami, il primo con gli educatori e i coordinatori pedagogici, ed il secondo direttamente con le famiglie;
2. Creare un "CATALOGO PROGETTI FORMATIVI PER IL COMUNE DI PARMA - SERVIZI 0-6 ANNI" contenente 11 titoli ad alta pertinenza con gli obiettivi del Progetto e la relativa spiegazione dei contenuti realizzabili;
3. Registrare e montare sei video, da lasciare poi a disposizione del Comune di Parma, per avviare il dialogo formativo con l'esposizione dei contenuti di comportamento e comunicazione educativa migliori nel rapporto adulti-bambini, e una proiezione dei tipici risultati causa-effetto nel tempo degli scambi con i bambini della fascia 0-6 anni;
4. Archiviare i filmati video nell'area "Per la famiglia" del portale "**Scuola di Futuro**" del Comune di Parma (https://www.scuoladifuturo.it/), per consentire in entrambi i percorsi la visione e l'analisi tra il secondo e il terzo incontro. La collocazione pubblica in Internet è stata definita come opportuna per consentire la visione dei contenuti in qualsiasi momento successivo.

I video sono stati realizzati con una durata di circa 35 minuti complessivi, con una tecnica lineare che ha previsto la contestualizzazione nel Catalogo, un titolo a tema, un intervento del medico psichiatra, seguito immediatamente dall'esposizione complementare del medico psicologo.

I titoli dei video realizzati e la presentazione sono importanti per comprendere il livello di profondità degli argomenti.

### 1 *C'era una volta…: parlare del Coronavirus ai bambini*

Il corso si focalizza sulle inevitabili criticità che questo periodo porta con sé per gli individui e ancor di più per i sistemi familiari in particolare quando in essi vi sono bambini piccoli.

In questi mesi ogni persona singolarmente e nella propria famiglia si trova ad affrontare una situazione piuttosto complessa in cui è molto facile cadere nell'enfasi emotiva che non aiuta i più piccoli a vivere questo delicato momento.

I genitori, come tutti, sono spaventati e turbati, ma nello stesso tempo devono portare avanti il difficile compito di far stare il più tranquilli possibile i piccoli e di accompagnarli il più serenamente possibile a vivere questo periodo così epocale e di cui la generazione attuale non ha esperienza alcuna.

Per questo motivo il titolo rievoca le modalità narrative delle fiabe e recupera la memoria dei nostri predecessori che hanno vissuto tali eventi, dai quali il genere umano si è comunque sempre ripreso ed evoluto.

Nel corso si parla di intelligenza emotiva, di contesto globale e di resilienza nella prima parte, mentre nella seconda di quanto il ruolo genitoriale abbia un'importanza centrale sull'equilibrio psico-emotivo e quanto la presenza dei genitori sia un elemento rassicurante e un importantissimo fattore di protezione. Infine si offrono alcuni suggerimenti pratici ai genitori per restituire una narrazione idonea ai bambini per prevenire loro ansie e traumi.

### 2 *Insieme per forza: dinamiche del sistema familiare ai tempi del Coronavirus*

La famiglia ha una funzione di "sostegno, regolazione, educazione e socializzazione dei suoi membri" (Minuchin 1974).

Tale funzione si realizza tramite dinamiche familiari, costituitesi nel tempo, grazie agli scambi fra gli elementi che la compongono, integrando differenti fattori individuali quali le peculiarità dell'ambiente, la cultura d'appartenenza, le caratteristiche di personalità e la storia di ciascuno dei componenti.

Le dinamiche familiari possono essere definite come la "forza lavoro" all'interno della famiglia, in grado di produrre comportamenti più o meno funzionali negli individui che la costituiscono e di mantenere un equilibrio interno a fronte di cambiamenti contestuali.

Il mutamento derivante dalle misure adottate per il contenimento del covid-19, ha in molti casi fortemente influenzato tali dinamiche, esasperandone in parte criticità e difficoltà magari preesistenti in forme meno palesi.

Questo video si propone di favorire la riflessione su quali processi potrebbero interessare il nostro nucleo familiare, in questo

particolare momento storico e come poter prevenire eventuali problematiche con l'adozione di semplici strategie.

Perché non è sempre vero che insieme è meglio, soprattutto quando insieme è… per forza.

### 3 *Il mestiere più affascinante e difficile del mondo: Il ruolo genitoriale e la fatica di educare.*

Autori diversi definiscono l'essere genitore come il "mestiere più affascinante e difficile" che ci sia.

Non si nasce "buoni genitori", non vi sono patenti da conseguire per esserli, così come non vi sono "ricette" precostituite e sicure per assolvere questo faticoso compito.

Si diventa genitore in base alle proprie esperienze, per tentativi ed errori, e confrontandosi con il proprio contesto sociale e culturale di riferimento.

Si diventa genitori soprattutto per imitazione, cercando riferimenti nella relazione avuta con i propri padri e con le proprie madri.

Tali modalità possono, però, rivelarsi inadeguate quando i contesti d'applicazione mutano rapidamente.

Spesso, infatti, le metodologie educative sperimentate come figli appaiono oggi che si è passati dall'altra parte della barricata, vecchie, inadeguate, inefficienti.

Essere genitori si impara facendosi domande, cercando voglia di crescere e migliorarsi senza ricercare ricette precostituite buone per tutte le stagioni, ma creandosi un proprio modo di essere genitori, liberandosi da alcuni preconcetti, ed elaborando le informazioni e gli spunti di riflessione che la relazione con i propri figli offre costantemente.

Commettendo errori sicuramente nel proprio provarci, ma non sempre gli stessi, vivendo momenti di sconforto, ma non lasciando che questi ci facciano desistere, consci del fatto che sbagliare non è necessariamente solo sintomo di debolezza ma è anche opportunità di miglioramento

### 4 *Il bozzolo del bruco e la farfalla: Il ruolo genitoriale tra autonomia e accudimento.*

Molto spesso il confine fra il "prendersi cura" del proprio figlio e il sostituirsi ad esso, privandolo delle esperienze necessarie per una crescita armonica, è molto labile.

Il desiderio irrealizzabile dei genitori di evitare rischi, sofferenze e frustrazioni ai figli comporta, infatti, l'assunzione di comportamenti spesso eccessivamente protettivi che impediscono a questi ultimi di completare correttamente il proprio processo di sviluppo, non acquisendo la sicurezza, la determinazione e la fiducia necessaria per affrontare le future sfide dell'esistenza.

Il video tratta sinteticamente tematiche quali il ruolo dei genitori e le strategie efficaci per il supporto dei figli, durante le fasi di sviluppo che portano dall'attaccamento all'autonomia.

### 5 *Gusci d'uovo, pulcini e omelette: La funzione delle regole nell'educazione dei figli.*

Già da diversi anni è in corso un dibattito molto acceso soprattutto fra pedagogisti, psicologici ed educatori rispetto all'importanza delle regole nella crescita dei figli.

Le visioni dominanti sull'argomento sono spesso state in totale contrapposizione.

Anche storicamente è stato possibile, infatti, osservare un passaggio, a volte anche troppo radicale, da una posizione estremamente "rigida" in cui i genitori richiedevano estrema disciplina ai figli (semplificando, tale concezione considera il bimbo come "oggetto" cui in modo unidirezionale passare una condotta, già decisa, da seguire), ad una, forse troppa "morbida", in cui il bimbo ha acquisito una posizione maggiormente protagonistica (il bambino diventa un "soggetto" con bisogni, idee, modalità espressive da ascoltare e stimolare) a volte anche in modo eccessivo, tanto che alcuni esperti hanno coniato la definizione di "Bambino Re" per descrivere quei figli che in alcuni nuclei familiari, con capricci, ricatti e atteggiamenti aggressivi, dominano sul "regno familiare".

Fra i due estremi, fortunatamente, esistono differenti declinazioni del rapporto fra la regola e la libertà individuale.

Questo video si propone di analizzare il significato e l'apporto delle regole sull'educazione dei figli, anche alla luce delle più recenti ricerche scientifiche nel campo educativo e psicologico, con particolare attenzione agli effetti che le regole assumono sullo sviluppo del cervello.

### 6 *L'età dimenticata: promozione del benessere fisico e psico-emotivo nel bambino nella fascia d'età 0-6 anni.*

La prima infanzia è il periodo di tempo che forse più di tutti influenza l'esistenza degli individui, eppure paradossalmente è quella di cui si conservano meno ricordi.

Questo particolare fenomeno, che Sigmund Freud chiamava "amnesia dell'infanzia" potrebbe avere diverse cause: da chi sostiene che ciò sia attribuibile allo sviluppo fisico del cervello ed in particolare del centro della memoria ossia l'ippocampo, fino a chi ritiene che in realtà siano processi di ricostruzione narrativa che modificano ciò che abbiamo realmente vissuto con ciò che negli anni ci viene raccontato dagli adulti.

Molti eminenti psicologi sostengono invece che sarebbe improprio sostenere che i ricordi dei primi anni della nostra vita non esistano. Le reminiscenze di questa fase di vita, infatti sarebbero solo "nascoste", archiviate in qualche parte del nostro cervello e capaci di influenzare il comportamento, pur senza averne memoria.

Qualsiasi sia la spiegazione individuata, resta fuori discussione che ciò che siamo da "grandi" dipenda in buona parte da ciò che abbiamo vissuto da "piccoli". Le più moderne teorie evoluzionistiche

evidenziano per esempio, come uno dei fattori che ha permesso all'uomo di avere un ruolo primario su altre specie, dipenda proprio dal fatto che questi nasca ancora molto "immaturo" e plasmabile, richiedendo un tempo di sviluppo molto lungo che gli permetterà di sviluppare straordinarie abilità sociali ed emotive.

Per tale ragione è estremamente importante, acquisire conoscenze e approfondire questo particolare periodo di vita, soprattutto per quanto riguarda i fattori di rischio e quelli di protezione in grado di promuovere un adeguato benessere psico-fisico. I primi anni di vita, infatti, pur se in gran parte dimenticati, determineranno significativamente il futuro che potremo vivere.

Nel catalogo video sono stati previsti anche altri 5 titoli, che rimangono disponibili per una seconda parte del progetto:

7. *Le parole per dirlo: Processi di elaborazione del lutto nell'infanzia;*
8. *Il cerchio della fiducia: vicini solidali per vincere insieme;*
9. *La rana che finì cotta senza accorgersene: I segnali predittivi di disagio e i fattori di protezione della famiglia;*
10. *La cera e l'acqua bollente: Ruolo genitoriale fra autorità e autorevolezza;*
11. *L'abitudine a non darsi per vinto: Aiutare i propri figli a formare un'immagine di sé adeguata e a sviluppare la resilienza.*

I sei incontri sono stati realizzati in modalità online in orari tardo pomeridiani ed hanno consentito la partecipazione di oltre 150 fra genitori, educatori e coordinatori pedagogici della provincia di Parma.

Nell'ultima riunione, sia con gli educatori che con le famiglie, è stata fatta anche la verifica della soddisfazione dei partecipanti, che hanno espresso commenti positivi per la coerenza con gli obiettivi dichiarati, per la profondità degli scambi informativi, e per i contenuti esposti, che sono stati giudicati pedagogicamente particolarmente utili: i partecipanti hanno definito come illuminante sapere che l'età 0-6 anni è proprio quella nella quale nei bambini si costruiscono le dinamiche mentali che li accompagneranno poi in età adulta nelle relazioni sociali con comportamenti correlati e inconsapevoli. In conclusione, poi, ognuno dei partecipanti ha evidenziato che questa presa di coscienza ha stimolato sia nei genitori che negli educatori l'aumento del senso di responsabilità ed il piacere nello svolgimento del ruolo, pur nell'innegabile fatica che esso comporta.

La spia dal futuro. Perché è molto cresciuta la consapevolezza? A questo risultato i partecipanti agli incontri sono arrivati dopo che i relatori hanno messo in collegamento vari elementi di comportamento degli adulti con la formazione relazionale dei bambini in famiglia, nei nidi e negli asili, evidenziando un rapporto puntuale di causa-effetto.

Da adulti le varie capacità di comunicazione e relazione con altri, il rispetto, la determinazione, il desiderio di costruire, l'interesse a progettare, il senso di responsabilità, l'onestà, la correttezza, il rispetto dei valori e tanti altri elementi caratteriali sono stati indicati con esempi come strettamente legati alla formazione erogata al bambino: all'inizio della sua vita è come una spugna che assorbe le informazioni che gli vengono consegnate ed è il momento in cui carica le "istruzioni del suo personale software di base" che influenzeranno direttamente il suo io da adulto.

Anche un mio intervento come esperto di organizzazioni d'impresa e formatore manageriale con migliaia di ore in aula ha contribuito a suffragare gli elementi psicologici esposti, portando esempi di manager resilienti, che da bambini erano stati stimolati e guidati a trovare soluzioni in autonomia, e di imprenditori ad alta capacità di raggiungimento obiettivi, che da bambini erano stati indirizzati ad usare la curiosità come chiave per uscire dai problemi.

In un momento conclusivo alcuni dei partecipanti agli incontri online hanno anche espresso un'opinione sulla necessità di far diventare sistemico questo tipo di formazione ed i relatori hanno, in effetti, concordato: se è vero che per realizzare un palazzo vi sono procedure pragmatiche consolidate affinché la costruzione sia sempre realizzata in modo solido e duraturo, allora perché non applicare sistematicamente protocolli che possano preparare nel modo più solido e migliore possibile le prossime generazioni usando quanto studiato in millenni di evoluzione?

Resilienza ed Innovazione.

Cos'è accaduto in pochi mesi? Eravamo partiti da una situazione di caos generato dalla pandemia, da una impossibilità di realizzare le attività previste nella modalità abituale, dall'obbligo di vedersi solo online per discutere quali sviluppi alternativi potevano essere decisi, e alla fine siamo arrivati a realizzare un intero Progetto utilizzando la tecnologia che avevamo disponibile.

Il risultato è un caso reale di resilienza con un Progetto Innovativo per l'infanzia, replicabile nel tempo e nel territorio, che a buon merito può essere considerato il Passo Uno di quattro per la creazione di una "Next Generation ITA" più adeguata alle sfide che la aspettano nel futuro!

Un sincero ringraziamento alle persone coinvolte nel progetto: per il Comune di Parma il Direttore del Settore Servizi Educativi Roberto Barani e la Responsabile dello staff del Servizio Nidi d'infanzia Lisa Bertolini, ed i medici Maria Mazzali, psichiatra e psicoterapeuta, e Roberto Sartori, psicologo, che hanno contribuito alla realizzazione delle varie parti digitali e partecipato agli incontri in piattaforma video.

# Next generation ita
# Il passo uno

**Roberto Sartori**
Psicologo esperto in processi di formazione e sviluppo organizzativo

**Maria Mazzali**
Psichiatra, Psicanalista, Consulente per le Risorse umane e per la Psicologia dell'abitare

Nei giorni in cui questo progetto iniziava ad assumere una forma maggiormente definita, nessuno di noi forse poteva aver piena consapevolezza o prevedere vagamente, ciò che ci avrebbe attese nei mesi a venire.

Oggi, a distanza di tempo, è invece purtroppo possibile comprendere appieno l'importanza e la necessità della promozione di iniziative di sostegno rivolte a genitori, insegnanti, educatori che si confrontano quotidianamente con bambini nella fascia d'età 0-6 anni.

Se è vero e non discutibile che tale periodo sia sempre stato considerato cruciale nella vita dei soggetti, tanto da essere descritto come "il suolo sul quale andremo a camminare per tutta la vita" (*Lya Luft*), le criticità causate dalla pandemia di Covid-19 e dalle inevitabili restrizioni e cambiamenti richiesti per il contenimento della stessa suscitano oggi ancor di più nuove e inattese preoccupazioni.

Già negli anni '60 - '70 lo psicologo E. Erikson evidenziava come la costruzione dell'identità in età infantile fosse influenzata da fattori psicosociali quali abitudini familiari e comportamenti ripetitivi, che sanciscono l'appartenenza e la condivisione, e aiutano ad attraversare in maniera "sana" le fasi evolutive e i problemi connessi (*Cerniglia L, Cimino S, Ammaniti M, 2020*).

La pandemia di fatto ha fatto "saltare" regole prestabilite e schemi consueti: quarantena, distanziamento sociale e misure di protezione dalla pandemia da Covid 19 hanno rappresentato potenziali fonti di stress per i bambini.

Stress a volte anche gravi, a causa del perdurare dei cambiamenti repentini e prolungati nei ritmi quotidiani di vita familiare e scolastica, come perdita di routine, riduzione delle possibilità educative e ludico/esplorative all'aperto, e del "respirare" un clima di ansia/paura e incertezza per il futuro (*Sansavini A, Trombini E, Guarini A, 2020*).

È sufficiente in merito riflettere su alcuni dei primi dati che emergono da ricerche e indagini inerenti gli effetti di questi mesi sui bambini più piccoli. Dall'analisi dei dati relativi alle famiglie con figli minori è emerso per esempio che nel 71% dei bambini sono insorte problematiche comportamentali e sintomi di regressione.

Per quel che riguarda i bambini al di sotto dei sei anni, nello specifico, è osservabile i un aumento abnorme di disturbi o semplici segnali di disagio quali aumento dell'irritabilità, paura del buio, perdita dell'appetito, encopresi, enuresi, disturbi del sonno e disturbi d'ansia, come inquietudine, ansia da separazione e stati di regressione comportamentale generale.

Non è poi da dimenticare un ulteriore elemento che nei giorni scorsi la rivista Lancet ha fatto emergere e che già solo di per sé rende l'idea di quanto il contesto attuale possa nascondere fattori di rischio preoccupanti: a seguito della pandemia sarebbero infatti più di un milione e mezzo i bimbi che avrebbero perso un genitore.

Anche in considerazione di quanto detto appare evidente l'assoluta necessità di sostenere le figure significative che animano con ruoli distinti il mondo dei bambini soprattutto in quegli anni così fondamentali per lo sviluppo cognitivo, psichico, fisico, linguistico e sociale dell'individuo. Ciò che saremo da "grandi" dipende in larga parte da ciò che abbiamo vissuto da "piccoli".

Diverse ricerche nel campo della psicanalisi dimostrano, come sia proprio in questo speciale periodo di vita, che va dagli zero ai sei anni, che prendano vita le dinamiche centrali per la formazione della personalità del bambino e della bambina, come questa fase racchiuda le tappe fondamentali per la genesi dell'immagine corporea, del narcisismo primario, della funzione dell'amore per sé stessi, della relazione con il proprio mondo interno.

Nei primi tre anni di vita l'individuo sviluppa e comincia a strutturare quella relazione con il mondo esterno che lo accompagnerà per la vita, dando vita a quei fondamentali processi sottostanti alla fiducia, alle capacità espressive più importanti come la creatività, l'autodeterminazione, l'autoregolazione, l'autocontrollo e l'integrazione con ciò che lo circonda.

La Psicoanalisi studia e cura in particolar modo l'integrazione della psicosessualità nella personalità del bambino e lo sviluppo dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere e della salute erotica nel rapporto con i genitori. Il complesso edipico racchiude tutti i passaggi evolutivi del bambino da oggetto accudito, nutrito, protetto ed educato a soggetto autonomo, interprete e protagonista della propria vita. Se i genitori non rispondono in modo adeguato alle tappe inconsce del piccolo nei primi tre anni di vita, lo sviluppo potrebbe in seguito mostrare difficoltà emotive nella costruzione di relazioni d'amore mature, come accade per esempio nei Disordini del comportamento alimentare,

dato che il cibo è il primo oggetto di scambio tra genitori e figli.

Freud sostiene che nell'inconscio umano ci siano due pulsioni operanti: la pulsione di morte detta Thanatos deputata all'autoconservazione e la pulsione di vita detta Eros deputata alla riproduzione.

L'educazione sentimentale, morale, etica e sociale dovrebbe essere incanalata e finalizzata a modificare Thanatos, la pulsione distruttiva, attraverso la civilizzazione e la socializzazione. Il bambino educato sviluppa la coscienza civile, la solidarietà, l'appartenenza e l'amore per i propri simili in modo fisiologico, attraverso i neuroni specchio che lo stimolano ad imitare i modelli adulti. Questo processo educativo, che dura fino alla maggiore età, diventa codice morale e regolamenta il comportamento sociale del bambino tramite la voce della coscienza.

La psicoanalisi si occupa di tutto il ciclo del processo chiamato 'sviluppo libidico', cioè l'integrazione della psicosessualità nella personalità del bambino, in quanto soggetto in grado di sentirsi e di essere, da adulto, un oggetto del desiderio.

Il complesso edipico riguarda il processo di innamoramento dei figli per i genitori del sesso opposto. Dal normale decorso di questo sviluppo si impara ad amare prima il papà se si è femmina, o la mamma se si è un maschio, poi da adolescenti, lo si sostituisce con un partner.

Se il genitore non autorizza inconsciamente tale passaggio, si parla di incesto psichico.

Quello fisico è punito come abuso, mentre quello psichico resta ancora nella terra di nessuno.

Dopo nove mesi, il bambino, volente o nolente esce dalla pancia della madre e inizia la gravidanza psicologica, all'interno della propria casa, 'l'utero di pietra', e della relazione emotiva con i genitori, 'il liquido amniotico affettivo'. È dimostrato che il bambino assorbe fin da piccolo le emozioni della famiglia, come l'albero succhia, attraverso le radici, l'acqua dalla terra. Ognuno di noi rappresenta il prodotto tipico della propria famiglia, non c'è possibilità di scampo. Mentre la gravidanza fisica ha un termine preciso, oltre il quale la vita non continua, la gravidanza psicologica va dagli zero ai diciott'anni e oltre, ed è un percorso pieno di incognite.

Senza dimenticare, poi, i contributi apportati dall'antropologia e la psicologia evoluzionista che arrivano, addirittura, a postulare come sia proprio dall'osservazione della natura, dai processi che vengono innescati nella prima infanzia e dalla loro durata, il momento nel quale si potrebbe trovare la risposta all'antico quesito del perché l'homo sapiens sia riuscito ad avere la meglio sulle altre specie.

Le dimensioni e la malleabilità del cervello umano, che al momento della nascita è circa un quinto delle dimensioni che assumerà da grande alla fine del suo processo di maturazione, consentiranno, infatti, grazie all'interazione con l'ambiente circostante soprattutto nei primi anni di vita, la costruzione e il rafforzamento di connessioni neuronali che svilupperanno le potenzialità latenti del bambino.

Se la maggior parte dei mammiferi esce dal grembo come una terracotta smaltata e non rimodellabile per non rischiare di mandarla in frantumi, gli umani, al contrario sono come pasta di vetro che una volta uscita dalla fornace può essere rigirata, stirata, modellata con libertà!

Per tale ragione è estremamente importante, acquisire conoscenze e approfondire le dinamiche caratterizzanti questo particolare periodo di vita, soprattutto per quanto riguarda i fattori di rischio e quelli di protezione in grado di promuovere un adeguato benessere psico-fisico-sociale.

Un ruolo fondamentale per la costruzione di tale benessere ovviamente è quello dei genitori: non si contano ricerche e studi da cui emerge che come la competenza genitoriale rappresenti un fattore protettivo sostanziale.

È proprio l'atteggiamento protettivo e supportivo dei genitori, infatti, a giocare un ruolo decisivo nel modulare le reazioni emotive dei figli legate allo stress (*Cerniglia, Cimino, Ammaniti, 2020*).

Il lavoro fatto con le famiglie e gli educatori del Comune di Parma, grazie alla visione dei video e agli incontri telematici, ha confermato quanto chi assolva il difficile ruolo genitoriale ed educativo abbia bisogno di spazi nei quali confrontarsi, acquisire conoscenze specifiche e far proprie strategie che consentano di assolvere al meglio e con la maggiore gratificazione possibile il proprio ruolo.

Aver avuto l'occasione di riflettere sulle dinamiche profonde che determinano i comportamenti e la costruzione della personalità dei propri figli, sulle strategie educative che consentano lo sviluppo nei bambini di un'immagine di sé funzionale, sulle capacità di gestione della propria leadership, come regole, accudimento, autonomia, e dell'inevitabile conflittualità insita nel proprio compito, si è rivelato particolarmente prezioso, anche se sicuramente non esauriente relativamente all'interesse manifestato.

Durante le sessioni l'ampia partecipazione, il desiderio di approfondimento e di messa in discussione dei tratti della genitorialità ai giorni nostri è stata tangibile e sicuramente fonte di motivazione per interessarsi ed impegnarsi ancor più concretamente su tali tematiche, ricordando sempre, citando le parole di Rita Levi Montalcini che "le emozioni provate nei primi anni di vita, e altre sensazioni che hanno suscitato gioia o dolore, lasciano tracce indelebili che condizioneranno le nostre azioni e reazioni nell'intero corso della nostra esistenza".

Civismo ed Etica

**Claudio Widmann**
Psicoanalista junghiano, scrittore, docente presso varie Scuole di Specializzazione in Psicoterapia

# Verso un'etica della responsabilità

Colpisce sempre costatare che in natura i diritti non esistono, nemmeno il diritto alla vita (meno che mai il diritto alla vita). Nessun germoglio può rivendicare il diritto allo spazio vitale presso piante più esuberanti che lo soffocano, nessuna lepre può rivendicare il diritto alla vita presso le volpi, gli imponenti orsi delle caverne non poterono rivendicare il diritto a non essere sterminati da orde di piccoli ominidi. I diritti dell'uomo sono un'invenzione dell'uomo, perché la Natura è animata da uno strapotere di cui tutti i suoi figli – dai microscopici virus ai mastodontici mammut – sono contemporaneamente attori e vittime.

Questo gioco di forze non è esente da costrizioni esterne ed interne. La legge del più forte e la dominanza del branco, la potenza degli istinti e la forza dell'abitudine sono esempi che mostrano quanto l'individuo sia ingabbiato in un reticolo di obbligazioni fin dai tempi pre-umani. Ma il bilanciamento dei doveri con diritti corrispettivi è una prerogativa dell'uomo. Taluni contraddistinguono i doveri che scaturiscono da abitudini, consuetudini, costumi (*mores*) con il termine "morale" e riservano il termine "etica" ad altre obbligazioni, che fissano i principi generali di comportamento (*ethos*).

L'etica è un prodotto culturale come tutto ciò che gravita nel suo campo semantico: giustizia, morale, legge, diritto, coscienza, responsabilità... Investigando le motivazioni che portarono alla costruzione di queste categorie, S. Freud ipotizzò che esse attingano non alla bontà dell'uomo e alla sua nobiltà d'animo, ma alla sua intrinseca cattiveria, all'eccezionale tasso di aggressività intraspecifica che rende l'*homo homini lupus*.

Non per spirito di giustizia, cioè, ma per proteggersi dallo "strapotere della natura" e per tutelarsi dalla propria stessa pericolosità, l'uomo s'è dato dei codici di comportamento. In un'epoca in cui un frastornante *refrain* invoca e talora inventa diritti di ogni tipo, non è superfluo rammentare che i codici comportamentali nascono per imporre doveri.

Ricostruire le tappe di questo percorso non è facile. Tracce etologiche, mitologiche e antropologiche lasciano supporre che originariamente i codici siano stati dettati dal più forte, il capobranco, il capotribù o semplicemente il Capo, colui che per vigore fisico o per carisma personale era in grado di imporre i suoi dettami con autorità.

Benché l'imposizione autoritaria di norme comportamentali non possa certo dirsi superata (si pensi all'educazione dei bambini o alla repressione dei regimi totalitari),

l'autorevolezza intrinseca dei principi assunse rilievo via via crescente. Le "verità rivelate" da entità metafisiche ne costituiscono esempi universali; sono i dieci comandamenti dell'ebraismo, la *shari'a* dell'islamismo, il *dharma* del brahmanesimo. A rivelare al consorzio umano verità che scendono dall'alto sono figure dalle caratteristiche eccezionali come Cristo, il Figlio di Dio o Buddha, l'Illuminato per antonomasia. L'origine metafisica dei principi normativi e l'eccezionale levatura dei loro estensori costituisce l'autorità dei codici rivelati.

Altre figure, però, fondano l'autorevolezza dei principi non sull'origine metafisica, ma sulla validità dei costrutti. Platone ritiene che il Bello sia lo splendore del Vero e individua nel binomio *kalos-kagatos* i principi che dovrebbero orientare l'uomo verso la Verità; Aristotele eleva a principi assoluti la triade Bello-Buono-Utile e li pone a fondamento della sua etica. Heidegger sposta addirittura il valore dei principi dal piano oggettivo a quello soggettivo: non sono delle verità oggettivamente superiori che debbono orientare le condotte dell'uomo, ma quelle capaci di conferire alla vita pienezza di senso (*sinnvoll*).

Come si vede, molti hanno carezzato il disegno di fissare principi di comportamento assoluti, finendo per allungare la lista dei criteri relativi. L'idea di Giustizia è universale e archetipica (C. G. Jung), ma le sue declinazioni sono innumerevoli e tutte relative. La stessa *Etica nicomachea* di Aristotele sfuma nell'indefinito, quando riconosce che, in quest'ambito, occorre accontentarsi di verità appurate in maniera approssimativa e rudimentale, rinunciando alle superiori "verità apodittiche", rette sull'inconfutabilità della logica. Aristotele è costretto ad accontentarsi di verità fondate sulle opinioni, anche se richiede che tali opinioni siano "condivise dai più o almeno dai migliori". Giunge, così, ad un'affermazione capitale: il valore dell'etica non sta nei principi, ma nell'uomo e, per lui, cifra distintiva dell'uomo è il *logos*. La misura dell'uomo è la sua capacità di vivere secondo ragione.

**Profondamente segnato dalla lunga e cruenta "guerra mondiale unica", il Novecento ha iniziato a perlustrare i limiti di una coscienza fondata sulla ragione. In ambito filosofico T. Adorno ha sostenuto che il baricentro dell'etica non può essere la sola valutazione razionale e ha affermato l'esigenza che questa venga supportata da funzioni e valutazioni extra-razionali, tra cui la partecipazione alla sofferenza umana**

L'assunto rimane imperante per secoli e diventa addirittura basilare, quando l'epoca dei lumi si dà l'obiettivo di procedere a formulazioni indipendenti da verità metafisiche e dogmi teologici e vuole concepire un'etica rigorosamente razionale, integralmente umana, *etsi deus non daretur*: come se dio non fosse dato. Almeno nel modo di procedere si va verso il superamento dei principi aprioristici e s'inaugura un'etica retta sulla conoscenza e orientata *cum-scientia*: un'etica della coscienza. Le funzioni conoscitive vengono investite di compiti valutativi, orientativi e decisionali, la coscienza gnoseologica si fonde con la coscienza morale e diventa l'organo psichico della funzione etica. È così che Kant può spostare il baricentro dal contenuto formulato all'organo che lo formula, elevando a criterio etico qualunque "massima, che possa valere sempre come principio di una norma universale". Là dove la ragione è considerata la funzione più illuminata dell'uomo, si affida alla ragione il compito di illuminare le scelte umane.

A un'indagine serrata, però, la ragione non sembra all'altezza delle idealizzazioni coltivate dall'illuminismo. Per esempio, si trova metaforicamente in conflitto d'interessi, quando deve contemperare l'espansionismo scientifico o economico con altre esigenze, che pure sono squisitamente umane. In un toccante discorso, Robert Kennedy riconobbe tutte le ragioni che spingono al costante incremento del PIL, ma fece notare che "il PIL mette nel conto programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai nostri bambini, ma non tiene conto della loro educazione o della loro gioia". *Logos* e ragione non sono arbitri obiettivi, *super partes*, ma fattori parziali di un campo globale, non esenti da influenzamenti e parzialismi.

Profondamente segnato dalla lunga e cruenta "guerra mondiale unica", il Novecento ha iniziato a perlustrare i limiti di una coscienza fondata sulla ragione. In ambito filosofico T. Adorno ha sostenuto che il baricentro dell'etica non può essere la sola valutazione razionale e ha affermato l'esigenza che questa venga supportata da funzioni e valutazioni extra-razionali, tra cui la partecipazione alla sofferenza umana. È necessario, sostiene Adorno, che il dolore diventi eloquente, facendosi condizione di ogni verità a cui ispirare scelte e comportamenti. In ambito psicoanalitico M.-L. von Franz è stata rigorosa nel denunciare la collettiva rimozione della funzione sentimento in epoca moderna, sostenendo – nel contempo – che il problema etico è una questione di sentimento, su cui l'intelletto nulla ha da dire. È paradossale, nelle sue

Shutterstock/fran_kie

conclusioni, che un problema di tale entità sia gestito da una funzione collettivamente svalutata e malamente coltivata. In ambito teologico autori come E. Gius o J. B. Metz hanno riproposto l'esigenza di riconoscere la realtà del dolore e di fondare sull'esperienza universalmente nota del dolore i criteri orientativi dell'etica. Anche in questo caso la funzione-sentimento è chiamata ad affiancare la funzione-pensiero nell'esercizio della coscienza etica; nell'universalità del dolore si rintraccia il fondamento possibile di un'etica universale e nell'autorità debole di coloro che soffrono (e non nell'autorità forte di qualsiasi potere) si individua la massima autorità etica.

Nel dibattito sull'essenza dei principi etici (imposti da persone forti o sagge, rivelati dall'aldilà o da entità superiori, individuati dalla mente razionale o dalla logica del sentimento) s'inserisce un'antica e irrisolta questione. Già nel I sec. d. C. l'apostolo Paolo in una lettera ai Romani confessava con umana sincerità: "Non il bene che voglio io faccio, ma il male che detesto è ciò che io faccio". Queste parole scolpiscono la distanza tra i principi che si abbracciano e i comportamenti che si praticano. E il baricentro si sposta nuovamente; questa volta si sposta dalla conoscenza all'azione, dalla *con-scientia* alla responsabilità: l'essenza dell'etica non sta nell'individuazione di principi nobili e illuminati, nemmeno se, per ipotesi, questi avessero valore universale; sta nell'attuazione di quei principi.

Una millenaria etica della colpa colpisce la violazione deliberata e volontaria dei codici sociali, delle prescrizioni morali, dei dettati etici; la condanna del dolo e, più genericamente, della trasgressione volontaria è consolidata da millenni. La riflessione del Novecento apre altri scenari.

Erich Neumann, ebreo tedesco costretto all'emigrazione durante il regime nazista, in uno scritto dell'immediato dopoguerra non ripercorre la scontata condanna del nazismo, ma chiede a se stesso e ai suoi connazionali: "Dove eravamo noi, quando si preparava la catastrofe?". Il suo interrogativo non ribalta artatamente sulla vittima la colpa dall'agente, ma rovescia i criteri della responsabilità. La responsabilità della malafede e dell'insubordinazione non è mai stata in discussione, ma qui Neumann chiama in causa anche l'atto involontario, la conseguenza inintenzionale, l'ingenuità e la debolezza umana. Nel suo linguaggio, noi siamo responsabili anche dell'"Ombra" ovvero del nostro lato oscuro, inferiore, incivile; dell'Altro da noi, che a tratti noi interpretiamo, anche se in esso non ci riconosciamo. La "nuova etica" di Neumann sostiene che noi siamo responsabili anche delle condotte in cui non ci riconosciamo.

Il concetto di alterità acquista particolare estensione nell'etica contemporanea e, se Neumann s'appunta sull'alterità interna a ciascuno, altri spostano la riflessione sull'esterno.

H. Jonas definisce l'Altro come "colui che non è come me" e conferisce al termine responsabilità la connotazione saliente di tutela. La sua chiamata alla "responsabilità dell'Altro" è una chiamata alla tutela dei diversi da me. Senza lasciare spazio ad accezioni restrittive o di comodo, E. Levinàs include nel concetto di alterità anche l'Altro che ancora non c'è (e in tal modo rende responsabile l'uomo attuale degli individui futuri) e l'Altro che non ha individualità (animali, microrganismi, tutto l'inorganico, il clima, l'ambiente, le macchine). L'etica della responsabilità parla con voce attuale di emergenze attuali, dove la parola emergenza conserva il duplice significato di urgenza e di emersione.

È significativo che, sotto la pressione della pandemia da Covid-19, siano risuonati con inusitata insistenza i richiami alle regole, al rispetto delle direttive ed espressamente alla responsabilità. Tra aprile e maggio 2020 il monitoraggio del portale Treccani ha rilevato che, tra le parole più frequentemente indagate, compariva proprio la parola responsabilità. È poco più che un aneddoto, ma forse è l'indizio che la responsabilità è un'emergenza collettiva.

L'etica della responsabilità è un elemento di spicco nello specifico umano. Le sue funzioni e i suoi dilemmi richiedono approfondimenti mirati e aggiornamenti costanti, poiché ogni giorno essa dilata i propri orizzonti applicativi. Ma un assunto rimane inamovibile: l'urgenza che individui sempre più numerosi migrino dalla diffusa elusione delle responsabilità verso un'assunzione sistematica di esse. Goethe diceva che "in fondo alla sua anima ognuno sa cosa vuole la sua coscienza"; ciò non è ancora etica, se alla superficie del comportamento manifesto quell'individuo non si muove in maniera congruente con ciò che avverte nel proprio profondo.

Sviluppo Risorse Umane

**Francesco Piazzi**
Insegnante di italiano, latino, greco, ricercatore IRRSAE E.-R., formatore, consulente e coordinatore del Ministero, docente Università di Bologna e Pisa. Autore di libri di testo per la scuola, collaborwwatore del CNR

# Insegnare la relatività alla nonna

## Un progetto del Rotary e del CNR per educare i giovani alla divulgazione scientifica e, più in generale, alla chiarezza e alla semplicità espositiva

Queste parole, poste in esergo, di Tullio de Mauro sottolineano la dimensione etica della chiarezza, il dovere di farsi capire. In Italia la linea più breve tra due punti è l'arabesco, diceva Flaiano. Siamo contorti, soprattutto quando impreziosiamo i nostri ragionamenti.

La divulgazione è linguaggio diretto, chiaro, semplice, rispettoso dell'interlocutore. Educare i giovani al rispetto linguistico, alla capacità di farsi comprendere e di comprendere è parte di un'educazione alla democrazia.

In queste pagine presento un progetto promosso dal Rotary in sinergia col CNR dell'Area della Ricerca di Bologna, al quale lavoro da un decennio. Ogni anno viene inviata alle scuole medie e superiori

Shutterstock/EasternLightcraft

che partecipano, ormai più di 200 nell'intera regione Emilia Romagna e col coinvolgimento di oltre 5.000 studenti, una lista di argomenti scientifici di stretta attualità. Questi vengono poi illustrati in una serie di incontri da ricercatori del CNR, in accordo con gli insegnanti delle classi partecipanti.

Il sottoscritto fa una serie di lezioni di "grammatica della divulgazione". Durante l'anno i ragazzi devono elaborare un testo (un articolo, un poster, un filmato, uno spot, ecc.) che divulghi i contenuti oggetto degli incontri, ed in ottobre i prodotti delle scuole sono presentati in un convegno sempre molto affollato.

Il progetto, regolarmente presentato al Festival della Scienza di Genova, è stato più volte premiato tra le *best practices* nel campo dell'educazione linguistica e della divulgazione scientifica in ambito europeo, ed ha costituito il modello per analoghi percorsi educativi presso altre sedi italiane del CNR.

Lo slogan del progetto è una frase di Einstein, che figura quasi in esergo a tutte le presentazioni del Linguaggio della ricerca: *You do not really understand something unless you can explain it to your grandmather*.

Einstein sostiene che la chiarezza e la semplicità, nell'esporre una teoria complessa, servono, oltre che alla nonna, a lui stesso. Quando, nell'esporre le mie teorie, ho raggiunto un grado di chiarezza, trasparenza, limpidezza espositiva tali che anche mia nonna le comprende, allora sono sicuro di averle capite anch'io.

Il fatto che la nonna abbia capito è la garanzia, la riprova del fatto che lui, Einstein, ha capito. Dunque, la chiarezza e la semplicità come garanzia, come termometro della propria avvenuta comprensione. E questa riflessività della divulgazione, il fatto cioè che i benefici della divulgazione ritornino a boomerang sul divulgatore stesso, vale a maggior ragione nel progetto in questione.

Qui infatti la divulgazione è, necessariamente, una simulazione: i prodotti presentati dalle classi sono indirizzati non al grande pubblico, ma a una commissione giudicatrice fatta di scienziati, i quali certo non hanno bisogno che gli studenti spieghino loro le cose.

> **Le parole sono fatte, prima che per essere dette, per essere capite. Chi non si fa capire viola la libertà di parola dei suoi ascoltatori. È un maleducato, se parla in privato. È qualcosa di peggio se è un giornalista, un insegnante, un dipendente pubblico, un eletto dal popolo, uno scienziato.**
>
> Tullio de Mauro

È una domanda retorica quella che il CNR pone allo studente, il quale potrebbe rispondere: "perché me lo chiedi, se tu lo sai già?". E allora a chi serve la divulgazione, in questo caso? Agli studenti stessi, ad un tempo emittenti e destinatari del messaggio divulgativo.

Com'è giusto che sia, visto che l'iniziativa mira proprio a promuovere l'educazione linguistica e la cultura scientifica dei giovani.

## Un vizio soprattutto italiano

Pensando a quanta poca chiarezza c'è spesso nei discorsi di certi scienziati, dovremmo concludere – se accettiamo il pensiero di Einstein – che loro stessi non hanno capito bene i contenuti di cui parlano in modo così oscuro.

Ma forse questo dipende da un vizio tutto accademico e italiano consistente nello scrivere, anche in articoli divulgativi, come se il destinatario fosse sempre uno di loro. Forse ritengono che al di sotto di una certa soglia di semplificazione i contenuti subiscano una banalizzazione tale da rendere la divulgazione priva di significato.

Ma la divulgazione segna solo l'inizio di un discorso, quindi conta per la curiosità che riesce ad accendere piuttosto che per la completezza dei contenuti trasmessi. E poi il valore dell'acquisizione culturale non è assoluto, ma relativo ai livelli di partenza: anni fa alunni del liceo classico Galvani di Bologna scelsero come destinatari i bimbi di una scuola materna.

Se produce un incremento significativo di conoscenze, la divulgazione ha già raggiunto uno scopo. Non devo, io divulgatore, avere la pretesa di spiegare tutto. E nemmeno di essere assolutamente preciso.

Io spiego i concetti centrali, quella che è la sostanza del problema. Se poi qualcuno vuole capirne di più e non si accontenta di quello che gli ho detto, benissimo. È questo uno degli scopi della divulgazione, suscitare interessi, invogliare a conoscere.

## Cos'è la divulgazione?

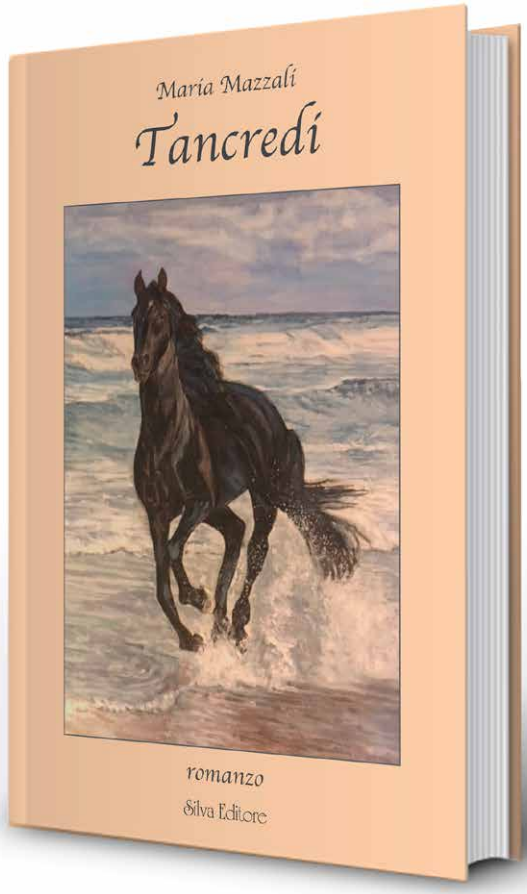
In cosa può consistere una didattica della divulgazione? Su quali aspetti linguistici conviene fare esercitare gli studenti? Come in tutti i problemi di ardua e complessa soluzione conviene valorizzare la dimensione metacognitiva. Si tratta cioè di fare della meta-divulgazione, ovvero una riflessione su cosa sia la divulgazione. Che si può considerare come un capitolo del più vasto problema della traduzione. Il punto è sempre quello di conciliare la chiarezza, la comprensibilità, l'efficacia del messaggio con la necessità di limitare le perdite (il tasso di *lost in translation*).

Parto da un'implicita definizione di divulgazione che ricavo da un'intervista fatta a Piero Angela: "Qualcuno le ha detto signor Angela, lei è bravo ma noioso?" "No, non me lo ha mai detto nessuno… Sono normale, sono me stesso, uno di famiglia, che cerca di semplificare le cose complicate. Il mio linguaggio sta dalla parte del pubblico, i contenuti dalla parte degli scienziati" (Da un'intervista a Piero Angela, La Repubblica, 7/12/2008).

Come si fa ad essere nel contempo rigorosi (*mettersi dalla parte degli scienziati*), semplici (*il mio linguaggio sta dalla parte del pubblico*), efficaci e, se si può, anche divertenti (*nessuno mi ha mai detto che sono noioso*)? È l'obiettivo che il progetto Rotary CNR si propone annualmente.

# Il libro

## Il secondo romanzo di Maria Mazzali: l'Eros tra psicoanalisi e letteratura




È come accomodarsi su un confortevolissimo lettino. Con una differenza fondamentale e piacevole: non toccherà a voi raccontarvi e svelarvi di fronte all'analista. Sarà invece lei stessa ad offrirvi una sequenza che si dipana nelle pagine del libro, che pian piano vi coinvolgerà e che vi porterà alla fine a riflessioni capaci di farvi crescere.

Intendiamoci: Maria Mazzali è sempre più a suo agio, e sempre più visibilmente si diverte appagata nei panni della scrittrice. Si è affezionata a Valentina, e ovviamente a Tancredi: a volte la metto in guardia dal voler loro troppo bene e la invito a disseminare qua e là qualche ostacolo in più. Già, perché questo è un amore non molto lontano da quello che tutti vorrebbero vivere: affetto, intelligenze, rispetto e anche sesso sono quasi sempre perfetti; e per parafrasare proprio un concetto freudiano – giocando con le parole – lettrici e lettori potrebbero rischiare l'invidia del...bene.

Ma è qui che vien fuori "l'altra" Maria: la psichiatra e la psicanalista sono sempre al fianco della Maria autrice e le ricordano che anche le vite migliori sono ricche di conflitti, di problemi da superare, di dubbi e incertezze perfino nei caratteri più compiuti. La vita è fatta anche di fragilità, parola spesso temuta e schivata (quasi rigettata dall'universo maschile) eppure parola bellissima se riesce a ricordarci la nostra imperfezione e quindi la nostra necessità di crescere ogni giorno in noi stessi. Naturalmente, da profano, non mi spingo oltre in questo aspetto del libro. Ma proprio perché profano, posso con piacere testimoniare (e lettori e lettrici penso concorderanno) che quello che all'inizio poteva essere un rischio – l'invasione del vissuto professionale – per il libro e per i suoi dialoghi, diventa invece pagina dopo pagina un tocco leggero e sempre più indispensabile, a chi scrive ma anche a chi legge.

Anche Valentina e Tancredi si fanno man mano più vicini: sì, hanno evidentemente un tenore di vita e opportunità non alla portata di tutti (quanta invidia per quelle ripetute incursioni nel rifugio francese e per quella finestra sui tetti di Parigi...), ma non è e non può essere diversa dalla nostra la loro quotidiana ricerca interiore. Il sapersi mettere in discussione: per sé e per l'altra persona, che per quanto adorabile non sarà mai identica a noi.

E qui sottolineo un'ultima cosa, che da tempo caratterizza e impreziosisce amicizia e dialoghi con Maria. La nostra vita, banalmente, è condizionata soprattutto dalla salute e dall'amore: e poiché sappiamo bene (almeno inconsciamente) da che cosa ci separa la prima, è evidente che Eros è anche la prima meravigliosa medicina che tiene lontano il pensiero da Thanatos.

Ma senza avventurarmi nel terreno di Maria e dei suoi colleghi, io mi limito ad osservare che il libro è anche un efficacissimo e delicato "manuale" del rispetto reciproco, in quel rapporto uomo-donna che le nostre cronache troppo spesso ci raccontano malato e avvelenato fino alle più orribili tragedie, ma anche in tante quotidianità che senza arrivare all'epilogo più sanguinoso annullano giorno dopo giorno pezzi di dignità femminile.

Allora grazie a Valentina e Tancredi che si amano e si confrontano davvero alla pari. E a Maria che nelle pagine di un libro ce li fa sfilare davanti, regalandoci questa inconsueta e piacevolissima seduta psicanalitica al contrario, dove stavolta tocca a noi ascoltare – o meglio leggere – per poter riflettere e crescere.

Parma, 10 ottobre 2019. Gabriele Balestrazzi

DAMAC

# Intervista di Armando Caroli a **Mauro Marzocchi**

# Intervista

L'attività della "Italian Industry & Commerce in the UAE" è iniziata a Sharjah nel 1999 come Accordo di programma Regione Piemonte con la sovvenzione del Progetto di Sviluppo presentato dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della piccola e media impresa, CNA.
Tuttavia la legislazione locale, che non consentiva la tipica denominazione di Camera di Commercio Italiana, ha suggerito la denominazione ancora oggi utilizzata di Italian Industry & Commerce office in the UAE.
Nel 2007 la IICUAE ha iniziato il processo di riconoscimento da parte del Governo Italiano come Camera di Commercio Italiana all'Estero (CCIE), terminato il 17 Novembre 2009 con l'ottenimento del titolo. In Italia dopo questa approvazione, l'Associazione si è potuta definire ufficialmente Camera di Commercio Italiana negli EAU e fa parte di Assocamerestero.
Nel 2015, alla presenza del Ministro emiratino dell'Economia Sultan Al Mansouri, dell'Ambasciatore Giorgio Starace e del Console Giovanni Favilli, è stato inaugurato il nuovo Ufficio della Camera in Dubai.
L'obiettivo della Camera è di assistere quelle imprese italiane che operano in loco e in Italia che vogliono migliorare le loro performances esportative negli Emirati Arabi Uniti.
Dal 2020 la Camera ha esteso l'area di intervento in tutti I Paesi del Golfo, Qatar escluso, e tutte le missioni commerciali, così come i progetti camerali, coinvolgono un'area territoriale commercialmente fra le più vivaci a livello internazionale.
Il suo Consiglio di Amministrazione rappresenta le più importanti imprese italiane e locali, a riprova della sua caratteristica di bi-nazionalità: il Presidente della Camera dal 2015 è lo Sceicco Mohammed bin Faisal Al Qassimi, conosciutissimo imprenditore dell'Emirato.

**Nel 2019 a Dubai in occasione del Gulf International Congress organizzato da IICUAE abbiamo avuto il piacere di conoscere il Segretario Generale dott. Mauro Marzocchi e oggi, dopo il periodo di emergenza sanitaria e in vista dell'apertura di EXPO 2020, lo incontriamo per sottoporgli alcune domande.**

**Al Segretario Generale Mauro Marzocchi chiediamo innanzitutto l'importanza degli EAU per le esportazioni italiane.**

L'importanza è maggiore di quel che si possa pensare. Dubai in particolare è diventata un must per il turismo di fascia alta a livello mondiale, mentre è un Hub fenomenale per le riesportazioni di merci italiane.

Tale ''fascia" di competenza commerciale parte dall'Africa Orientale, passando dai Paesi del Golfo, per giungere fino in India.

D'altronde la prova reale la si trova nei 4,5 miliardi di dollari di esportazione del 2019 (calo del 15,6% nel 2020 in piena pandemia), che altrimenti sarebbero impensabili per un Paese che ha una popolazione come la Lombardia. Si tratta indicativamente del 50% in più di quel che in precedenza veniva esportato in India e Brasile, per fare l'esempio di due paesi significativi.

**Mauro Marzocchi, un italiano con tanti anni di esperienza come Segretario Generale di IICUAE a Dubai. Quali sono i progetti in corso che possono aiutare le imprese italiane ad essere presenti negli Emirati, specialmente con le opportunità date da Expo2020?**

Indubbiamente l'avvicinarsi di Expo2020 ha dato l'opportunità alla Camera di impostare numerosi progetti con realtà italiane (cito per esempio Regione Calabria, LazioInnova, Sviluppo Campania, ed altre).

Segnalerei Italian Jewelry Fashion and Beauty in the Gulf, Made in Italy in the Gulf Countries, Italian Food & Beverage in Dubai, che complessivamente coinvolgono oltre 600 imprese italiane.

**La particolare struttura degli EAU e la libertà di impresa consentono una molteplicità di sviluppi per l'imprenditoria. Però cosa ci dice sul fatto di essere obbligati ad aver un partner locale al 51% nella propria impresa?**

In effetti questa è la prima domanda che le imprese ci pongono. Chiariamo innanzitutto che, per coloro che vogliono introdurre nel mercato degli Emirati prodotti o servizi, è sufficiente la ricerca di un distributore in loco, per cui non è necessario un partner locale.

Per coloro, invece, che intendono aprire una attività operativa negli EAU e a Dubai in particolare, il Governo locale sta cercando da tempo di superare questa ''strozzatura", così come, ad esempio, la Professional License, che da 4 anni permette di aprire in autonomia numerosissime attività (generalmente artigianali/professionali).

A giugno 2020 Abu Dhabi e Dubai hanno rilasciato una lunga lista di attività che non necessitano più di un partner locale (quelle elencate nella sola Dubai sono 122).

In ogni caso confermo che sono ancora molteplici quelle con l'obbligo del partner locale al 51%, e indico anche che la procedura di costituzione di un'impresa nei Paesi del Golfo è gestibile con l'aiuto della Camera, presente sul territorio per accompagnare le imprese italiane in questi percorsi delicati.

**IICUAE ha sviluppato rapporti con professionisti legali, commercialisti e consulenti organizzativi. Che servizi forniscono alle persone e alle imprese in Italia e negli EAU?**

È un tema molto delicato perché, con la crescente popolarità, moltissimi consulenti si sono inventati conoscitori del mercato di Dubai e degli EAU in genere, mentre io stesso, dopo vent'anni di continua attività nell'Emirato a favore delle imprese, devo fare ancora molta attenzione ai tanti aspetti regolatori e procedurali.

È per questo motivo che la Camera da anni ha istituito la figura del Representative, ovvero di un professionista italiano (avvocato, commercialista o consulente organizzativo) certificato dalla Camera stessa, che viene a formarsi a Dubai almeno una volta all'anno ed è sempre aggiornato su tutte le novità legislative e fiscali vigenti negli EAU.

Consiglio dunque alle imprese italiane di rivolgersi con tranquillità a questi professionisti presenti in tutta Italia, il cui elenco si trova sempre sul sito della Camera: www.iicuae.com

**La crescita delle attività nelle città degli Emirati è adesso trainata parecchio dall'EXPO a Dubai. Come sarà il futuro dopo l'emergenza sanitaria del 2020?**

È fuori dubbio che l'emergenza sanitaria ridurrà la partecipazione delle persone all'Expo2020 a Dubai, che ante-pandemia si aspettava 25 milioni di visitatori.

In ogni caso si tratterà comunque di un numero altissimo, che produrrà non solo benefici nei 6 mesi di svolgimento dell'Expo, ma che concorrerà certamente a far conoscere il Paese a tanti che vorranno rivisitare Dubai come turisti e prendere in esame la possibilità di aprire rapporti commerciali e d'impresa.

Posso dire dal nostro osservatorio che il desiderio di tornare negli Emirati è un fenomeno tipico degli italiani che vengono in vacanza a Dubai la prima volta, e presumo che produrrà lo stesso effetto anche sui visitatori di altri Paesi.

Il fatto che gli EAU siano il primo Paese al mondo per rapporto vaccinati sul numero di abitanti è senz'altro uno dei punti chiave di un successo annunciato, che ha già permesso, e permetterà ancor di più in futuro prossimo, una grande ripresa dell'economia.

Peraltro nel paese questi benefici legati al turismo si vedono già fin d'ora: Vi aspettiamo.

Life Balance

**Silvia Zanichelli**
Architetto
Interior Designer
Esperta di Psicologia architettonica

**Maria Mazzali**
Psichiatra, Psicanalista, Consulente per le Risorse umane e per la Psicologia dell'abitare

# Home working

## La casa multitasking è ~~la casa~~ l'ufficio del futuro

Shutterstock/Maslowski Marcin

Facciamo subito una distinzione tra home working e smart working: il primo significa lavorare da casa, il secondo nel luogo che si preferisce, non solo a casa, ma anche in un caffè (in quanti film americani il protagonista siede con il suo laptop ad un tavolo di Starbucks?), un parco, la spiaggia. Ovviamente la situazione sanitaria che abbiamo vissuto ha portato un'impennata dello sviluppo del primo rispetto al secondo. A febbraio 2020 le persone in home working erano 500 mila. Il mese successivo 8 milioni. L'emergenza ha portato a buttare, come bambini in acqua, i lavoratori in questa nuova modalità senza preparazione.

Il luogo, la casa, fino ad allora vissuta come rifugio e tana, è diventata per molti la metafora della prigione, della gabbia, della bara. Ma bisognava andare avanti e il lavoro non poteva aspettare, così… alcuni si sono appoggiati al tavolo della cucina, altri hanno trovato soluzioni fai da te spesso poco comode o funzionali, altri ancora hanno acquistato una scrivania da mettere momentaneamente in qualche angolo. Ma senza un corretto spazio di lavoro, il rischio è di non avere concentrazione, con la conseguenza di lavorare tanto e faticare di più. E avere la casa sempre in disordine, con emozioni di rabbia, di confusione, di sconforto, perché non si riconoscono più i confini del proprio spazio fisico e psichico. La contaminazione di due ambienti così importanti con valori esistenziali fondamentali, porta alla condizione psichica dell'esiliato in casa propria. Ecco perché è stato importante rispondere alle esigenze nate in questo frangente drammatico e apocalittico, per salvaguardare tutto ciò che era possibile: la salute emotiva e il lavoro.

Ma facciamo un passo indietro. Le abitazioni sono state progettate per secoli in modo schematico: funzione = stanza. Poi da una parte l'urbanizzazione degli ultimi decenni ha aumentato i costi, portando con sé una riduzione delle metrature, dall'altra sono emerse nuove condizioni come la parità professionale tra i sessi, i figli che studiano non più fino a quattordici anni, ma fino a venticinque o trenta. Aggiungiamo la cultura del consumo che ci fa possedere molti più oggetti, e sentire più necessità. Non ci deve stupire quindi che le nostre case non abbiano più spazi di risulta, metrature abbondanti, angoli non sfruttati, che ci sarebbero utili proprio per l'home working.

Diventa allora necessario ripensare in modo intelligente un "territorio" professionale adeguato alle nostre mura domestiche e alle nuove necessità.

Le persone che in questi mesi hanno lavorato da casa, spesso si sono rese conto di essere meno produttive rispetto al lavoro in ufficio, lamentando poca concentrazione, distrazioni casalinghe, disordine e disorganizzazione.

La nostra mente è condizionata dall'ambiente che ci circonda e questo significa che, se non abbiamo uno spazio di lavoro costruito sulle nostre reali esigenze e sulle specifiche caratteristiche psicologiche, tutto ciò che otterremo sarà nervosismo, distrazione, focus debole e minore produttività.

Da non dimenticare la prossemica, che parla di distanza fisica necessaria al proprio senso di territorio privato inviolabile, quindi la continua promiscuità tra casa e lavoro, simbolicamente, agisce costantemente a livello inconscio, anche se non lo si percepisce, creando sintomi come ansia, insofferenza, rabbia, senso di frustrazione, che aggravano in modo sensibile lo stress generale.

L'altro tema fondamentale è la separazione tra vita professionale e vita privata. La stragrande maggioranza di chi è in home working ha difficoltà a "staccare" dal lavoro, finendo per passare molte più ore alla scrivania. Non c'è più il tragitto dal lavoro a dividere nettamente questi due ambiti, ma abbiamo tutto costantemente a disposizione, magari addirittura davanti agli occhi. Per modificare la zona lavorativa e renderla in linea con le nostre esigenze possono bastare interventi minimi di riconfigurazione o di arredamento mirato, anche se operiamo in un piccolo spazio della casa. Il risultato deve essere uno spazio che tiene conto delle caratteristiche emotive, cognitive, comportamentali, motivazionali e lavorative dove sentirsi in armonia.

## Partiamo dall'ambiente

Se in casa disponiamo di una stanza in più, una camera per gli ospiti, una stanza armadi, un *refugium peccatorum*, siamo fortunati e già a metà dell'opera. Significa che abbiamo metratura da convertire e attrezzare con una postazione dedicata, quindi fissa.

Se invece fatichiamo a trovare un'area da dedicare, possiamo cercare di ridistribuire gli arredi per sfruttare lo spazio al massimo. Quegli angoli che abbiamo lasciato liberi per dare respiro o in cui abbiamo appoggiato una consolle di solo scopo estetico, sono quelli su cui concentrarsi. Valutiamo di spostare in cantina o vendere qualche mobile che non ci serve davvero, o che magari da tempo non ci piaceva più.

## Staccare dal lavoro

Chiudere tutto a fine giornata, fisicamente per farlo anche mentalmente, è fondamentale per riposare la mente e goderci il nostro tempo libero. Se non abbiamo una stanza dedicata e non possiamo semplicemente lasciarci la porta alle spalle fino al giorno seguente, ci sono alcuni accorgimenti che possono venirci in aiuto.

Sia che ci serva avere un set up sempre attivo con pc, stampante, eccetera, sia che abbiamo solo un laptop e qualche documento, possiamo scegliere arredi e accessori che ci permettano di riordinare velocemente e nascondere tutto alla vista. Nell'ultimo anno mobilifici e designer si sono adoperati per creare soluzioni ad hoc ingegnose:

scrivanie con piani a ribalta, ante a scomparsa, mobili che si aprono e chiudono come origami, piani multipli scorrevoli che escono o rientrano a seconda della necessità del momento. Se non siamo intenzionati a fare acquisti in questo senso, possiamo optare per scatole, cesti e contenitori per riporre tutto, che oltre ad essere funzionali, sono anche decorativi.

## Basta mal di schiena

Uno dei maggiori rischi lavorando da casa è che la nostra postazione non sia adeguata e la postura ne risenta, causandoci mal di schiena e irrigidimento di spalle e collo. Ma siamo in casa nostra, quindi proviamo a pensare fuori dagli schemi: perché non posizioniamo lo schermo del pc in alto per lavorare stando in piedi (tanto non bisognerebbe rimanere seduti per più di 20 minuti consecutivi). Ci sono anche scrivanie che si alzano e abbassano facilmente, per cambiare setting in base alle necessità.

Al posto della (poco domestica) sedia ergonomica, potremmo provare un'alternativa come la fitball. Nella sede della Technogym le sedie sono state sostituite da anni dalle palle fitness. Migliorano la postura da seduti e possono essere usate nelle pause per rilassare la schiena e fare stretching.

## La luce

L'illuminazione gioca un ruolo fondamentale in qualsiasi ambiente, a maggior ragione quando abbiamo un compito visivo da svolgere e uno schermo davanti.

La fonte di luce naturale ideale dovrebbe venire da destra o da sinistra, mai da dietro le spalle per evitare l'abbagliamento sul monitor. Se non l'abbiamo già, è utile una tenda semitrasparente per rendere la luce più morbida sia per il lavoro che per le videocall.

Per i momenti in cui la luce naturale non è sufficiente, serviranno almeno una luce ambiente, e una sulla scrivania, che ci permetta di vedere bene i documenti, ma anche per retroilluminare il computer e non stancare gli occhi.

Il nostro cervello ha bisogno di luce come i polmoni dell'aria, ne sia un esempio la vita nei paesi nordici dove a causa della mancanza di sole, gli abitanti soffrono molto di più di depressione.

## Gli accessori

Ovvero le coccole fanno sempre bene.

Una pianta verde sulla scrivania o vicino a noi, per piccola che sia, aiuta la concentrazione e il benessere.

Una bottiglia termica per aver sempre a portata acqua fresca o una bevanda calda, a seconda della stagione e dell'umore.

L'inquinamento indoor talvolta può essere peggiore di quello outdoor: potrebbe essere utile un purificatore aria da tenere nella stanza.

Le pause sia per gli occhi sul monitor, sia per la postura seduta, che per riposare la mente sono fondamentali. Lo dice il buon senso, ma anche il D.lgs n. 81 del 2008: quindici minuti ogni due ore alzandosi per allentare la tensione di schiena, collo, spalle e braccia. Ma quando siamo presi da ciò che stiamo facendo è difficile ricordarsene. Allora possiamo impostare uno smartband o smartwatch oppure una sveglia sul computer.

Sempre per chi sta molte ore davanti ad un monitor, un paio di occhiali anti luce blu proteggono gli occhi e arriveremo a sera con lo sguardo riposato.

## Il consiglio in più

Come abbiamo detto dall'inizio, il rischio è quello di lavorare di più e non staccare mai: ricordiamci che siamo noi a dover blindare gli spazi del lavoro e del tempo libero. Nella sede di Google di Dublino cellulari e computer aziendali la sera rimangono in ufficio. Ma se stiamo parlando di lavorare a casa, come fare? Ci sono molti trucchi tecnologici. Possiamo installare sul cellulare un'app per la messaggistica dedicata al lavoro (tipo whatsapp business) e stabilire che si blocchi dopo una certa ora. O ancora si possono impostare sul nostro computer due account diversi: uno per il lavoro e uno per il tempo libero. Se usiamo questi espedienti sarà molto più difficile che ci "scappi" controllata la posta elettronica dopo il tramonto. E potremo goderci il tempo libero a mente sgombra e leggera.

**Per la propria salute emotiva, queste scelte dovrebbero essere prioritarie. In fondo la vita è un viaggio fatto di giorni, se i giorni sono sereni si avrà una vita serena, se no sarà triste e frustrante in balìa dei continui disagi quotidiani che non sono stati gestiti, ma che invece possono essere trasformati in confort e gioia.**

**Kryzia Sicilia**
Freelance Copywriter/Web designer/
Creative Content
Account web e social

Il Marketing Digitale nell'era post-Covid: un aiuto a piccole e grandi aziende 34

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 36

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 37

Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media 41

# Speciale marketing

Shutterstock/Biscotto Design

# Il Marketing Digitale nell'era post-Covid: un aiuto a piccole e grandi aziende

Il marketing digitale per le imprese locali è molto diverso da come fare il marketing per un'azienda nazionale o globale, perché vengono usati principalmente gli stessi canali, ma in modo diverso.

Le attività commerciali locali cercano il coinvolgimento delle persone che sono geograficamente vicine e che potrebbero sembrare più facili da raggiungere senza il marketing digitale. Pur tuttavia è da considerare che è passato molto tempo da quando i consumatori hanno iniziato a valutare online prima di acquistare praticamente qualsiasi bene o servizio: più del 90% degli utenti ha cercato attività commerciali locali su Google nel 2019.

Conoscere le dinamiche di attuazione è un passo importante per far crescere ogni attività, quindi anche la Tua.

Il lavoro sul marketing digitale per le imprese locali richiede grande concentrazione, perché una buona campagna crea legami forti con il pubblico che inizia, così, a seguire con crescente interesse il brand, cioè il marchio distintivo aziendale.

I social media sono una parte indispensabile del marketing digitale, indipendentemente dalle dimensioni della Tua azienda, mentre le piattaforme di social media sono il luogo ove diventiamo amici del nostro pubblico di destinazione e dei clienti per attivare una relazione di lungo termine.

Come in tutti i tipi di relazioni positive, anche in questo caso dobbiamo avere grande comprensività e considerazione di ciò di cui necessitano i nostri potenziali clienti.

I social media non sono un canale per farsi conoscere, ma una buona opportunità per aiutare il proprio pubblico a rendere migliore la vita di ognuno, ben ricordando che le persone sono circondate dalla pubblicità praticamente già in tutti gli ambienti fisici e virtuali che frequentano.

Un post sui social media che dice semplicemente "Comprami" non è interessante per le persone nell'era digitale, ma quello che vogliono vedere per accendere l'interesse è "posso aiutarti in questo" se mi compri, e come il prodotto/servizio cambierà la loro esperienza.

Tra gli strumenti diventa fondamentale la facilità di raggiungimento, come ad esempio nel caso di WhatsApp e Messenger, che non sono solo chat, e che stanno aiutando le imprese locali a comunicare con facilità con il loro pubblico di destinazione.

Ad esempio, l'APP WhatsApp Business è ottima per "creare un catalogo per mostrare i Tuoi prodotti e servizi e utilizzare strumenti speciali per automatizzare, ordinare e rispondere rapidamente ai messaggi".

Con gli utenti che già utilizzano Messenger quotidianamente è possibile rispondere facilmente e rapidamente alle domande dei potenziali clienti: la comunicazione attraverso messaggi dal vivo o chat bot con un'APP utilizzata comunemente sul proprio smartphone crea una percezione di sicurezza e di fiducia.

Coinvolgimento organico.

La visibilità è il primo obiettivo prima di creare il coinvolgimento nella SEO locale, precisando che, per *Search Engine Optimization* in acronimo SEO, si intendono tutte quelle attività volte a migliorare la scansione, l'indicizzazione ed il posizionamento di un'informazione o contenuto presente in un sito web da parte dei motori di ricerca.

L'account Google My Business consente al pubblico di destinazione

di reperire la Tua impresa quando esegue una ricerca su Google con parole chiave come, ad esempio, "negozi di sartoria intorno a me, panetteria, scuola di yoga, ecc.".

Dopo essere stati trovati, occorre lavorare in modo opportuno per convertire gli utenti in clienti.

La prima chiave è fornire informazioni accurate e aggiornate in modo che gli interessati possano chiamare rapidamente o visitare il sito Web con un clic e, se anche gli orari di apertura sono chiaramente indicati, che possano venire a visitare l'esercizio senza indugio.

La pubblicità nel marketing digitale con il targeting locale ha la funzione di attirare le persone vicine, siano esse residenti o di passaggio.

Un'altra possibilità per utilizzare gli strumenti SEO è data dalla creazione di contenuti basati su eventi locali, consapevoli che la condivisione stimola l'attenzione del pubblico che legge. Si possono elencare i festival e gli incontri nella regione ai quali si partecipa e creare contenuti a corollario, possibilmente degli Storytelling.

Un consiglio per ottenere la massima efficacia è quello di utilizzare pertinenza e semplicità: quando fuori nevica, non è il momento migliore per condividere le vibrazioni estive e fare marketing per costumi da bagno! Al contrario si possono inserire contenuti a tema primavera calda o i vantaggi dell'acquisto quando non è ancora alta stagione.

L'obiettivo finale è essere considerato come "uno di noi". Un traguardo che consente ad un marchio di essere amato, il prodotto/servizio di essere considerato come un bisogno, ed ogni uscita pubblicitaria come un'informazione gratuita di aggiornamento.

In ogni caso, per arrivare a questo risultato la regola è dare continuità nel tempo, ed essere attivi sia sui social media che sul canale della pubblicità per consentire ai motori di ricerca la massima promozione dell'attività a livello locale.

Vi sono anche aspetti di contenuto sociale da tenere in considerazione, ad esempio ci si aspetta che le imprese locali sostengano la comunità e ne facciano parte. Se il Tuo negozio è un bar e a fine giornata il cibo rimasto lo doni ai poveri, la comunità sentirà che ti prendi cura del prossimo, così come qualsiasi azione nella sfera della Sostenibilità.

Un'altra idea per promuovere la Tua attività nelle piattaforme digitali? Sii sponsor di un evento a beneficio della comunità dando aiuto sincero agli altri, in questo caso senza l'aspettativa di vendere alcunché: la percezione positiva aiuterà nella promozione.

In ultimo occorre precisare che il Digital Business e il Marketing Digitale da qualche anno sono aree in continua evoluzione e di conseguenza le aspettative e il comportamento degli utenti si stanno modificando sempre più rapidamente ovunque.

L'interazione e l'auto-miglioramento sono la chiave del successo nel marketing digitale per le imprese locali, ma non v'è dubbio che occorra continuamente aggiornare queste tecniche con l'aiuto pratico di specialisti di Marketing, che portino alla comprensione dei reali bisogni attuali e futuri dell'azienda in un mercato che, occorre dirlo, è sempre più effervescente e ricco di opportunità.

Shutterstock/Visual Generation

# Il Marketing Aziendale: la pubblicità nei Social Media

Cominciamo questo articolo con il sottolineare che nel 2021 qualsiasi impresa si affida alla pubblicità sui Social media. Perché accade questo?

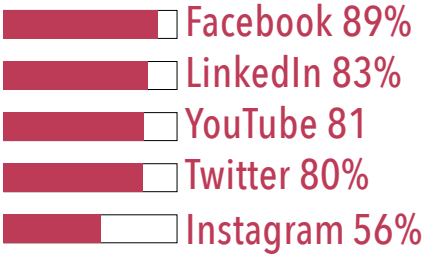
I social media sono una parte essenziale della strategia di marketing di qualsiasi azienda. Le piattaforme social aiutano a entrare in contatto con i clienti, aumentare la consapevolezza dell'azienda da parte del mercato ed aumentare i contatti e le vendite.

Con già oltre tre miliardi di persone in tutto il mondo che utilizzano queste piattaforme ogni mese, gli utenti che vi entrano continuano ad aumentare ed offrono un immenso potenziale per le aziende.

I social media aumentano la visibilità verso i potenziali clienti e permettono di raggiungere un vasto pubblico, ma la presenza crea anche enormi sfide per le aziende, perché Internet è uno spazio in continua evoluzione, estremamente rumoroso e affollato.

Quali sono i risultati delle ultime statistiche che si basano su social media marketer che sponsorizzano le aziende? Il 52% influenzano positivamente i ricavi e le vendite della propria impresa.

Di seguito le cinque piattaforme di social media che risultano essere le più preziose in termini di risultati:




È piuttosto chiaro che, sia per i neofiti che per chi vuole crescere la propria presenza, occorre trovare le risposte ad alcune domande fondamentali:

- *Come può un'azienda creare contenuti pertinenti ma anche evidenti in uno spazio così affollato?*
- *Quale messaggio vogliono vedere i clienti, come si identificheranno con il mio marchio e cosa li indurrà a fare clic sul post o commentarlo per raccogliere una conversione in acquisto?*
- *Prima di prendere una decisione, faranno una rapida ricerca per studiare il sito web?*
- *Troveranno un'azienda di poco interesse o una ricca fonte di informazioni?*

L'impostazione di profili robusti con aggiornamento frequente dei contenuti rafforzerà l'autorità nel web e, con una dimostrazione di attività affidabile e competente tramite l'uso dei social media, l'impresa si assicurerà di dare un'impressione la più positiva possibile.

Come suona la voce dell'azienda e come viene rappresentata l'essenza dell'impresa?

Fondamentale per le imprese essere educate ed empatiche con il loro pubblico, ma se vogliono fare la differenza devono anche trovare una "voce" e prendere una posizione: i follower desiderano vedere persone reali dietro i profili social.

I social media non sono un posto dove essere eccessivamente commerciali, ma dopotutto, sono canali di marketing indiretto e vanno gestiti come tali. Questi portali aprono anche alla conversazione ed all'interazione immediata, e permettono così la costruzione di relazioni dirette con scambi personali che portano nel tempo alla fedeltà dei clienti.

Occorre poi indicare che i canali social si evolvono, rilasciando costantemente nuove funzionalità, e le piattaforme, a differenza di altri tipi di pubblicità, possono essere un po' difficili da monitorare; queste due cose insieme, oltre al fatto che l'ambiente Internet è in continua e rapida evoluzione, possono intimidire alcuni imprenditori, specialmente quelli a minore cultura digitale.

La maggior parte dei consumatori afferma che sono necessari molti punti di contatto

nel percorso di fiducia del cliente prima di un acquisto, e normalmente questi si realizzano sui social e sui siti di recensioni online.

C'è, però, da evidenziare che ormai i clienti tendono a non rendersi più conto di questi passaggi, perché ormai il metodo è diventato un'abitudine: chi oggi non è presente nei social media riduce drammaticamente la propria possibilità di "essere nel mercato".

Anche nel post-vendita le piattaforme hanno abbattuto con successo le barriere tra le aziende e i clienti: invece di chiamare una linea del servizio Customer Care, molte persone si rivolgono a Facebook o Twitter per risolvere problemi o chiedere informazioni.

A questo punto occorre comprendere anche come sviluppare una reputazione di impresa reattiva e premurosa che offre supporto attraverso i canali social. Per esperienza queste sono le azioni pratiche:

- Creare un sistema per tenere traccia dei commenti, delle domande e dei reclami dei clienti sui social media.
- Rispondere il più rapidamente possibile a domande e dubbi.
- Fare di tutto per essere positivo, proattivo e utile.
- Comprendere le critiche e far sentire i clienti ascoltati con attenzione.
- Sapere quando risolvere le conversazioni pubbliche con messaggi privati.

Vi sono poi due elementi assolutamente da non sottovalutare nella gestione psicologica dei social media, il "piacere di essere utili", e il fatto che non deve diventare un'attività stressante, altrimenti i messaggi che arriveranno a destinazione saranno dello stesso tipo per i destinatari!

Concludendo si può affermare che chi produrrà benessere sostenibile con la tecnologia digitale si inserirà profondamente nei modelli sociali dei consumatori, influirà positivamente sempre più le loro decisioni di acquisto e conquisterà porzioni importanti del mercato di riferimento.

# Il Marketing di Affiliazione

Con la definizione Marketing di Affiliazione si identifica il processo di promozione e vendita di prodotti o servizi per commissione di un'altra azienda.

È un concetto abbastanza semplice, ma il processo stesso può coinvolgere molti parti nel suo sviluppo. Con una spiegazione semplice, sviluppare questa attività significa che un soggetto vende le cose di qualcun altro e guadagna denaro per questo.

In epoca non digitale questo processo era svolto dagli Agenti di Commercio.

Nel marketing di affiliazione c'è una figura di venditore che crea un programma di affiliazione e fornisce ai marketer affiliati un link univoco affinché lo utilizzino per promuovere i suoi prodotti.

I link sono unici per ogni affiliato di marketing, quindi risulta semplice tenere traccia di chi ha effettuato la vendita: quando un compratore fa clic sul link di affiliazione, un cookie (una sorta di gettone identificativo digitale) viene memorizzato nel suo browser.

Questo passaggio automatico consente al venditore di sapere chi ha venduto il prodotto e consente all'affiliato di guadagnare una commissione quando l'acquisto viene perfezionato.

Ciò succede anche se la persona che usa il link di collegamento decide di acquistare successivamente, però solo in un arco di tempo determinato: i cookie hanno una data di scadenza e, quindi, per ottenere il credito derivato da una vendita, il consumatore deve effettuare l'acquisto prima che il cookie scada.

Ad esempio, se un potenziale cliente ha utilizzato un link di affiliazione con un cookie di 30 giorni e non acquista subito il prodotto, l'affiliato di marketing riceverà un credito comunque se l'acquirente conclude l'operazione entro la finestra di 30 giorni dalla memorizzazione del cookie stesso.

Ci sono quattro figure chiave nel marketing di affiliazione:

**Affiliati**: le persone che promuovono il prodotto

**Venditori**: le persone che hanno creato o vendono il prodotto

**Reti**: reti che gestiscono gli affiliati (opzionale)

**Consumatori**: utilizzatori finali del prodotto

## Affiliati

Gli affiliati, a volte chiamati editori, possono essere individui o aziende.

Il più delle volte, gli affiliati sono creatori di contenuti nella stessa nicchia del prodotto o servizio che stanno promuovendo, e lo fanno attraverso attività come post sui social media, blog, video e una serie di altri tipi di contenuti mediatici digitali.

Gli affiliati possono anche utilizzare annunci a pagamento per generare traffico, ma in genere

esistono regole restrittive relative alle parole chiave che gli affiliati possono utilizzare per i prodotti che stanno promuovendo, ad esempio non possono utilizzare il nome del marchio o i nomi commerciali dei prodotti.

## Venditori

Questi sono i creatori dei prodotti o dei servizi che gli affiliati promuovono e che pagano le commissioni di affiliazione per le vendite; possono essere individui o aziende, in ogni caso chiunque sia disposto e in grado di pagare commissioni agli affiliati per le vendite.

A volte, come nel caso particolare dell'*Amazon Associates Program*, il venditore potrebbe non essere nemmeno il creatore del prodotto o del servizio.

## Reti (opzionale)

Molti venditori scelgono di lavorare con una rete di affiliazione per gestire i loro programmi di marketing delegano proprio alla rete la gestione dei controlli delle terze parti e i rapporti tra venditori ed affiliati.

## Consumatori

I consumatori sono quelli che acquistano prodotti e servizi tramite link di affiliazione.

## Come vengono pagati gli affiliati di marketing?

Questa è una delle domande più comuni sul marketing di affiliazione.

In genere, gli affiliati vengono pagati quando un consumatore completa un'azione come l'invio di un modulo, un clic di conferma o una vendita.

Nel caso del "clic di conferma" si identifica nel marketing di affiliazione il modello di pagamento *pay-per-click*, con il quale gli affiliati vengono pagati per i clic generati, indipendentemente dal fatto che una vendita sia conclusa o meno.

Altresì, il *pay-per-sale* è il modello di pagamento più popolare nel marketing di affiliazione, nel quale gli affiliati vengono pagati per ogni vendita che generano.

## Tipi comuni di canali di marketing di affiliazione

Gli affiliati di marketing possono generare traffico nell'agorà digitale della rete Internet e realizzare vendite in diversi modi, ma alcuni canali di marketing di affiliazione sono diventati più popolari di altri per il successo che consentono di ottenere. I più utilizzati sono i Blog, gli Influencer Marketer, i micro-siti e l'email marketing.

Il blogging aiuta gli affiliati a posizionarsi nei risultati dei motori di ricerca e può indirizzare il traffico verso le offerte di affiliazione in modo organico, ovvero gratuito.

In genere, i blogger utilizzano recensioni, tutorial, *how-to* e altri contenuti educativi per promuovere il prodotto di affiliazione fino alla vendita, quindi si collegano al sito del venditore, utilizzano il link personale di affiliazione, ed ottengono il credito che è stato generato.

Gli *Influencer Marketer* sono persone che hanno molto carisma sugli utenti Internet che sono presenti nella loro sfera di influenza fiduciaria su piattaforme di social media come Instagram, YouTube e Facebook. I *follower* seguono gli influencer perché interessati a ciò che hanno da dire ma, cosa ancora più importante, sono già aperti alla prova di qualunque prodotto/servizio essi promuovano.

I micro-siti di ricerca a pagamento sono pagine (o una singola pagina), con un dettaglio di marca, separate dal sito web principale dell'azienda, e forniscono un'altra strada per offrire informazioni dettagliate e avviare verso la vendita i prodotti di affiliazione. Poiché sono separati dal sito Web principale, è più facile esporre un messaggio mirato e pertinente, libero dalle distrazioni dei contenuti molteplici che di solito derivano da un sito Web istituzionale.

L'email marketing esiste da molto tempo e per una buona ragione: il ROI che può derivare da una buona campagna di email marketing è elevato. A seconda dello studio preso in esame, i numeri vanno dal 3.500% al 4.400% di ritorno. Ciò significa che, nei casi migliori, ha il potenziale per generare da 35 a 44 € di entrate per ogni € investito in questa azione.

Per gli affiliati di marketing la lista di e-Mail è un'ottima fonte per potenziali vendite di affiliazione tramite newsletter, comunicati informativi, aggiornamenti, ecc.

Da ricordare che in questo canale è meglio non inviare tutte a-Mail di pura vendita, ma è accettato che possa esserci un messaggio promozionale ogni tre invii, nel quale inserire i link per procurare le vendite di affiliazione.

Il primo passo per iniziare con il marketing di affiliazione consiste nello scegliere una nicchia, un "mercato verticale", se si vuole usare come elemento distintivo la specializzazione.

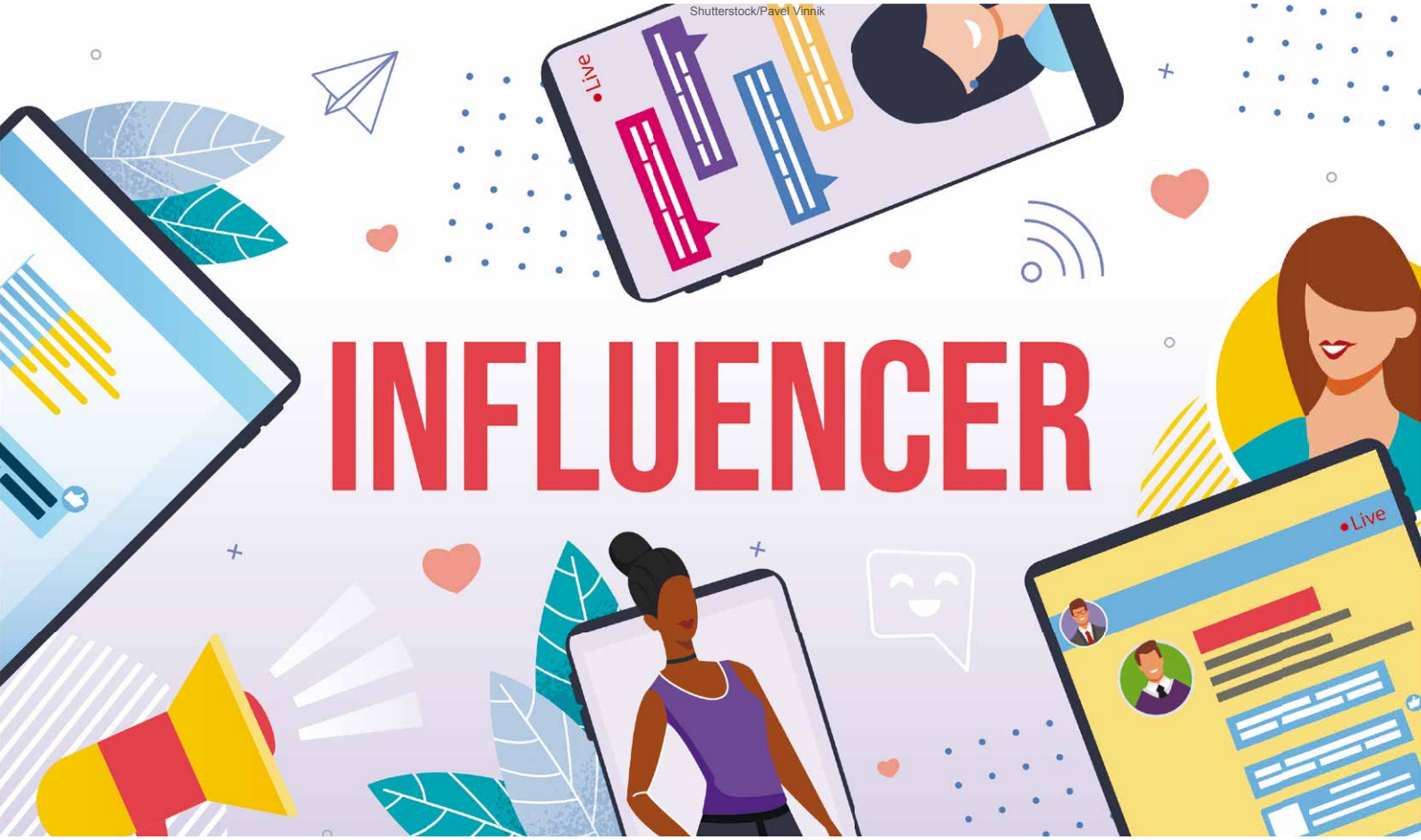
Scegliere una nicchia è paragonabile ad un negozio virtuale specializzato, come ad esempio "Tutto quanto serve per giocare a golf", nel quale possono essere presenti prodotti e servizi affiliati anche a più venditori complementari.

In questo modo, all'interno della nicchia, è possibile promuovere un'attrezzatura completa da golf come sacche, mazze e vestiti, ma anche apprendimento online e libri, i campi da golf stessi, con promozione di abbonamenti e pass giornalieri ed anche tornei, storia del golf e cimeli.

Altri esempi di mercato verticale:

- Hobby come la fotografia, i viaggi, le scommesse sportive
- Prodotti finanziari come regolamento del debito, investimenti, carte di credito
- Argomenti di benessere come yoga, alimentazione, prodotti biologici
- Prodotti lifestyle come moda, articoli di lusso, incontri online
- Argomenti per la casa e la famiglia, tra cui sicurezza domestica, prodotti per bambini, giardinaggio,
- Elementi di tecnologia come SaaS, web hosting, VPN
- Prodotti alternativi come omeopatia, oli essenziali, sviluppo personale

Dopo aver deciso la nicchia, è




poi opportuno scegliere almeno una piattaforma o un canale da utilizzare per il marketing di affiliazione.

Come abbiamo già indicato, il blog è probabilmente il modo più semplice ed economico per iniziare, e può funzionare molto bene per gli affiliati che desiderano scrivere recensioni e confronti per promuovere i prodotti scelti.

YouTube è certamente un'altra grande piattaforma che può essere usata.

Avviare un canale personale è completamente gratuito, ma occorre però accettare che ci siano tantissimi altri video in YouTube, quindi potrebbe essere difficile attirare l'attenzione sui prodotti da promuovere, oltre al fatto che è necessario più tempo per creare e caricare un video che porti a molte visualizzazioni piuttosto che scrivere semplicemente un post in un blog.

Per un marketing di affiliazione di successo questa piattaforma è sicuramente da considerare per tutti coloro che hanno dimestichezza con riprese video e telecamere e numerosi *follower* in Youtube.

Dopo le scelte della nicchia e dei canali di promozione è il momento di selezionare i prodotti di affiliazione, con grande attenzione al pubblico di destinazione, avendo cura di offrire prodotti di alta qualità che daranno ai clienti un effettivo vantaggio dall'utilizzo e un piacere all'acquisto.

Sono a questo punto due le domande importanti per sapere se si è sulla strada giusta: i prodotti che sto considerando miglioreranno la vita delle persone che li compreranno? È un prodotto/servizio che comprerei personalmente o direi a mia nonna di comprare?

Superati questi due test, occorre passare all'aspetto economico. Occorre verificare che i prodotti forniscano una reale possibilità di guadagno dalla promozione e valutare le tipologie di conversione e i relativi pagamenti.

Ovviamente è un vantaggio avere già un sito web attivo, perché è possibile utilizzare l'analisi di navigazione per capire il pubblico che accede e le preferenze nei contenuti, così da operare scelte ragionate su ulteriori prodotti/servizi.

L'adesione a una rete di affiliazione, oppure ad un programma di affiliazione, consente di accedere ai marchi che cercano affiliati e agli strumenti che rendono disponibili all'uso. Le reti di affiliazione danno accesso a centinaia, se non migliaia, di programmi di affiliazione a cui unirsi.

Di seguito sono riportate alcune delle migliori reti di affiliazione:

- ShareASale
- Awin
- Amazon Associates
- Affiliato CJ
- Rakuten Marketing
- Avangate Affiliate Network
- ClickBank
- FlexOffers
- Peerfly
- eBay Partner Network

Fatte tutte le scelte, a questo punto viene il momento della creazione dei contenuti, che dovranno variare a seconda della piattaforma utilizzata per la promozione, anche se alcuni elementi potranno essere comuni.

1. Recensioni dei prodotti: sono un punto fermo nel marketing di affiliazione e uno dei modi più semplici per iniziare. Si può fare la recensione con un articolo o un video, a seconda del canale utilizzato, nel quale condividere ciò che si apprezza ma anche le cose soggettivamente negative (l'onestà è fondamentale per mantenere la fiducia nel recensore da parte del pubblico).
2. Casi di studio: le recensioni dei prodotti portano un importante contributo, perché condividono una storia di successo che sta dietro al prodotto in promozione. Nella narrazione occorre utilizzare i termini "…mostra che…" anziché "…racconta…".
3. Tutorial: gli articoli e i video pratici sono ottimi per far sapere al pubblico come usare un prodotto affiliato o come è possibile fare qualcosa di interessante con esso. I tutorial sono contenuti utilizzabili e preparano diffusamente il pubblico all'acquisto.
4. Confronti di prodotti: può diventare molto interessante per i visitatori della piattaforma avere la disponibilità di confronti tra prodotti comparabili per caratteristiche e/o fascia di prezzo. La condivisione di un'opinione onesta aumenta l'interesse e stimola la fiducia. È anche possibile che il prodotto affiliato non sia il migliore in assoluto, ma solo per alcune particolarità evidenziate che vengono ritenute importanti (robustezza, sostenibilità, riciclabilità, rumorosità, ecc.).
5. Una pagina delle risorse: manuali operativi, video di montaggio od altro similare, di solito non sono grandi veicoli di vendita, ma possono essere un modo per ottenere entrate aggiuntive dal marketing di affiliazione.

Come sviluppare un'azione pratica? Di seguito alcuni suggerimenti pratici e diretti che aiuteranno sicuramente ad avviare un'efficace azione di marketing di affiliazione.

### 1 Inizia con le recensioni dei prodotti

Inizia esaminando i prodotti e i servizi nel Tuo mercato verticale, questo creerà fiducia nel pubblico e Ti affermerà come esperto.

Assicurati di far sapere al tuo pubblico perché trarrebbe vantaggio dai prodotti che stai recensendo (o perché dovrebbe starne alla larga).

Una volta che hai alcune recensioni di prodotti, aggiungi i confronti dei prodotti nel mix.

### 2 Rimani aggiornato

C'è molta concorrenza online e nel marketing di affiliazione, quindi, per essere il migliore, dovrai stare al passo con le tendenze, non solo nel Tuo mercato verticale ma nel mondo del marketing in generale: se sei un esperto dei social media, non puoi non essere aggiornato quando il prossimo TikTok (social network cinese lanciato nel settembre 2016 conosciuto in Cina come *Douyin*) entrerà nella scena mondiale.

### 3 Genera fiducia nel Tuo pubblico

La fiducia è fondamentale nel marketing, come scritto più volte in questo articolo. È un errore grossolano promuovere prodotti consumistici o non adeguati, mentre è invece molto meglio concentrare l'attenzione su prodotti che diano veramente un valore aggiunto al Tuo pubblico.

Non dire mai direttamente loro di acquistare, dato che stai solo consigliando i prodotti in base alla Tua opinione, a volte suffragata, magari, anche da quella di altri esperti. Sii utile e consiglia la qualità per far in modo che il pubblico torni ancora molte e molte volte.

### 4 Diversifica i tuoi prodotti di affiliazione

Non è necessario limitarsi ai prodotti di affiliazione che promuovi. Anche se hai un venditore che prediligi, è comunque corretto lavorare anche con altri e promuovere prodotti ulteriori.

Questo potrebbe proteggerti come affiliato nel caso il venditore preferito dovesse decidere di tagliare le commissioni, limitare i modi in cui puoi raggiungere il pubblico o eliminare del tutto il suo programma di affiliazione.

### 5 Testa e ottimizza

Il processo di test e ottimizzazione deve essere continuo nel tempo, occorre acquisire familiarità con le analisi per migliorare l'organizzazione della Tua prossima promozione.

Nel marketing, non si sa mai con certezza come funzionerà una promozione finché non viene avviata, quindi, lascia che le cose funzionino per un periodo determinato di tempo, poi raccogli i dati e porta eventuali modifiche e miglioramenti. Presta attenzione a ciò che funziona meglio e insisti, il successo è dietro l'angolo.

Pixabay/geralt

# Lo sviluppo di una buona strategia su LinkedIn

LinkedIn è stato fondato nel 2003 come sito di networking professionale con lo slogan "Relationships Matter" (le relazioni contano), ma nel tempo ha sviluppato altre funzioni. Oggi nel mondo degli affari è divenuto uno degli strumenti di marketing più potenti perché ha all'interno, ed è ciò che lo differenzia da altri portali social network, una serie di funzioni estremamente vantaggiose per i marketer B2B.

Questa trasformazione ha richiesto alle aziende di sviluppare un'efficace strategia di marketing per ottenere un vantaggio competitivo nei loro settori, e in buona parte questo è dovuto al fatto che la piattaforma è utilizzata da molti importanti professionisti, decisori del settore e leader di pensiero.

Una solida strategia aziendale può aiutare a sviluppare la consapevolezza del marchio, aumentare il traffico del sito Web, generare lead di qualità e persino affermarsi come leader del settore.

Tuttavia, la promozione di un marchio su LinkedIn richiede obiettivi ben definiti e alcune tattiche, infatti c'è una miriade di modi per utilizzare questa vetrina per la propria attività.

Il tipo di contenuto che si pubblica e le modalità di distribuzione dei post dipendono da ciò che si vuole ottenere per la propria azienda, ed è fondamentale, quindi, pensare agli obiettivi ancora prima di progettare una strategia di marketing digitale.

Gli obiettivi più comuni dell'utilizzo del marketing su tale piattaforma includono la costruzione della consapevolezza del marchio, la generazione di lead, l'aumento delle vendite, il miglioramento della reputazione del marchio e il coinvolgimento del pubblico di destinazione.

Raggiungere gli scopi di un'azienda potrebbe richiedere tempo ma non è difficile, se si forniscono contenuti coerenti e di qualità, e, cosa molto importante, se si elabora un piano di lavoro efficace seguendo gli obiettivi prefissati.

Lo sviluppo di una strategia LinkedIn efficace richiede una preliminare comprensione della tipologia del pubblico di destinazione, e per farlo si possono utilizzare strumenti analitici che servono a valutare i follower ed i visitatori della pagina tramite sezioni che riportano numerose importanti informazioni di profilazione.

Si passa quindi alla progettazione della pagina aziendale e alla creazione di contenuti che soddisfino le esigenze specifiche, così l'azienda sarà in grado di promuovere i prodotti e i servizi costruendo progressivamente il riconoscimento del marchio.

Contenuti di alta qualità, freschi e originali fanno guadagnare molti follower e, cosa più importante, aiutano a mantenerli e a interagire con loro.

Dopo di che, per attirare un pubblico sempre più ampio e aumentare le opportunità di crescita, è essenziale espandere la rete dei contatti, che è ciò che identifica il patrimonio netto di questa attività, e stabilire relazioni in modo adeguato è un'ottima strategia di marketing.

Alcuni suggerimenti per ampliare la rete includono l'invio di richieste di connessione personalizzate ai potenziali clienti, la connessione tramite richieste mirate con persone incontrate di recente offline, il collegamento con influencer e l'adesione a gruppi di LinkedIn nel mercato di riferimento dell'azienda.

Comprendere le informazioni chiave come i dati demografici, le metriche chiave dei post, il tasso di coinvolgimento, le visualizzazioni del profilo per titolo di lavoro, aiuteranno a capire meglio cosa l'azienda dovrebbe fare per ottenere di più.

La cronologia dei successi o la storia di un'azienda sono importantissime per coloro che cercano in Internet punti di riferimento affidabili e professionali. LinkedIn ha un grandissimo potenziale per aiutare i marchi a distinguersi nel mondo degli affari, per questo motivo è opportuno essere presenti e concentrarsi a comunicare con opportune azioni la differenza rispetto alla concorrenza.

Responsabilità Sociale

**Davide Biancani**
Manager nel settore delle telecomunicazioni con una laurea in Ingegneria Elettronica.
Dal 2016 gestisce la filiale italiana e quella belga di Connexing s.r.l. società benefit.

# La Responsabilità Sociale d'Impresa

## Connexing, dalla Francia all'Europa

Nata nel 2009 in Francia e presente in BeNeLux, Italia e Spagna, Connexing è un fornitore a valore aggiunto per le imprese di Soluzioni IT & Green IT.

Attraverso attività e servizi innovativi, volti a creare un ambiente di lavoro confortevole, dinamico e produttivo nella clientela, accompagna e assiste le imprese nella *digital transformation*, con il duplice obiettivo di offrire un'elevata qualità e di preservare l'ambiente e le risorse naturali: "La Responsabilità Sociale d'Impresa è un valore fondante di Connexing e fa parte del suo DNA fin dalla fondazione".

Nel 2018, lavorando in maniera responsabile, sostenibile, trasparente e con uno scopo più alto del solo profitto economico, con la sua organizzazione ha ottenuto la certificazione BCorporation, BCorp nella forma abbreviata, e si è unita ad una comunità internazionale che sta riscrivendo il modo di fare impresa. Questa comunità infatti, si impegna a creare un impatto positivo per le persone, le aziende e l'ambiente tramite i suoi partecipanti. In Italia è diventata anche Società Benefit.

Connexing è stata la prima azienda francese nel mercato di forniture IT ad unirsi al movimento BCorp, integrando poi anche le filiali. L'obiettivo è stato fin dall'inizio quello di intensificare i suoi impegni verso la *Corporate Social Responsibility* (CSR), con l'integrazione di nuovi progetti e con la definizione di impegni chiari verso tutti gli stakeholder: "Connettere le persone e le organizzazioni attraverso soluzioni e alternative tecnologiche che rispettino il pianeta", questa è la Mission dichiarata.

L'azione di protezione dell'ambiente e delle persone è al centro della strategia di sviluppo dell'azienda, e la piantumazione di alberi è stato sicuramente il primo contributo attivo: dal 2012 l'azienda sta contribuendo a combattere la desertificazione in aree sensibili del pianeta, prima in Mali e poi in Madagascar.

Dal 2015 ha deciso di spingersi addirittura oltre tramite il finanziamento di progetti legati alla scolarizzazione in famiglie e paesi in difficoltà.

La filosofia coerente applicata da Connexing le permette quindi di avere un approccio responsabile, non solo attraverso gli impegni come la Riforestazione, la Scolarizzazione o la Certificazione B Corp, ma anche tramite le soluzioni particolari che offre quotidianamente alla clientela: si impegna a far risparmiare tempo e denaro ai clienti attraverso la fornitura di soluzioni, opportuna tecnologia e servizi strategici per aiutare nell'aumento della produttività.

Questi servizi consentono all'azienda francese di seguire i clienti per tutto il ciclo di vita dei loro prodotti: l'assistenza è continua, a partire dalla vendita del materiale nuovo ed eco-riciclato, per passare alla riparazione dei terminali difettosi, fino ad arrivare al ritiro e alla valutazione di quelli usati ed al loro eventuale smaltimento.

Servizi come la Riparazione o la fornitura di materiale Eco-Riciclato fanno bene anche al pianeta perché riducono le emissioni di CO2 e combattono l'obsolescenza dei prodotti, oltre a garantire un risparmio al conto economico del cliente. Con la Rivalutazione dell'usato, invece, Connexing contribuisce a donare una seconda vita al materiale telefonico e informatico e trasforma i costi in profitti, con un mix di benefici economici ed ecologici.

I prodotti che riacquista vengono riparati, puliti e ricondizionati, per poi essere reimmessi nel mercato in un principio di Economia Circolare. Rimettendo a nuovo i prodotti l'azienda sa ovviamente anche come ripararli: "Abbiamo l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale e sociale della tecnologia, del resto il 70-75% dei dispositivi può essere riparato".

Ricondizionare la tecnologia è una soluzione ecologica che garantisce comunque la massima efficienza produttiva e, con i prezzi fissi e i tempi rapidi per le riparazioni, i clienti vengono aiutati a prendere decisioni tempestive e a ridurre i periodi di inattività causati da prodotti malfunzionanti.

"Riacquistiamo dalle aziende dispositivi telefonici ed informatici usati o che non utilizzano più: per il cliente smaltirli sarebbe soltanto un costo e, grazie a questo servizio, permettiamo di trasformare un costo in profitto. I prodotti vengono poi mandati nella sede francese di Nantes, dove vengono rimessi a nuovo sia a livello meccanico che elettronico ed estetico, ed eventualmente riparati. Siamo così convinti dell'efficacia di queste procedure che, al momento di rivenderli, offriamo una garanzia fino a 18 mesi".

Affidarsi ad apparecchiature Eco-Riciclate porta vantaggi misurabili. Il materiale viene rimesso a nuovo, ma costa dal 20% al 50% in meno rispetto all'equivalente nuovo di fabbrica. Inoltre, c'è l'impatto ecologico da non dimenticare, perché si combatte l'obsolescenza dei prodotti e si contribuisce alla riduzione di emissioni CO2 nel pianeta.

L'obsolescenza tecnologica è uno dei problemi più attuali del consumismo e l'azienda lo sa bene. "In alcuni casi è solo di tipo psicologico, poiché sovente le persone cambiano smartphone per avere il modello successivo, non perché l'apparecchio non sia più funzionante". In questo modo però si danneggia il pianeta: per produrre tutti questi device sono necessari ogni volta minerali rari e risorse naturali, e lo smaltimento di quelli dismessi è diventato ormai un serio problema per l'ambiente.

Lavorare costantemente con l'obiettivo di garantire ai clienti una produttività continua è per Connexing un impegno anche nella pratica del quotidiano, così ha puntato sulla velocità nelle relazioni con i clienti, facendo diventare questo elemento uno dei punti di forza.

Come? Comprimendo con l'efficienza i tempi di attesa: sette giorni per le riparazioni, preventivi entro 4 ore dalla richiesta e la consegna del materiale nuovo entro 48-72 ore dall'ordine. Ecco finalmente un'azienda che ha scelto di diventare BCorp e Società Benefit per assumere e diffondere un paradigma più evoluto di business che concili economia, efficienza ed ecologia per riscrivere il modo di fare impresa verso la Sostenibilità.

Finanza

**Antonio Enrico Buonocore**
Studioso di fondi e strumenti U.E.,
external consultant AAC Consulting

# Approfondimento d'insieme in merito a fondi e finanziamenti per le imprese

## Introduzione

Nella storia recente della finanza mondiale il periodo 2007-2013 è stato definito come la "Nuova Grande Recessione". Da quel momento critico per le aziende è diventato sempre più importante trovare finanziamenti capaci di avviare o supportare le attività e la progettualità in una strategia di medio-lungo termine.

Al momento, i finanziamenti bancari risentono dei limiti imposti loro dai requisiti degli Accordi di Basilea, oltre che della situazione congiunturale, e risulta perciò vitale l'utilizzo di finanziamenti alternativi e maggiormente flessibili.

Da circa 30 anni, i finanziamenti messi a disposizione dall'Unione Europea, come pure quelli gestiti a vari livelli amministrativi (europeo, regionale o locale) da una pluralità di soggetti (UE e sue Agenzie, Regioni, Enti locali Camere di Commercio e simili) rappresentano strumenti efficaci che, con l'aiuto degli esperti, possono essere utilizzati sulla base delle necessità aziendali.

> **Vai, allora. Ci sono altri mondi oltre a questo.**
>
> Stephen King, L'ultimo cavaliere

# I principali elementi comuni ai finanziamenti

Tutti i gli strumenti di finanziamento oggetto di questo articolo presentano diverse caratteristiche e diversi elementi comuni, a prescindere dall'ammontare di finanziamento richiedibile.

In primo luogo tali strumenti sono caratterizzati da una specifica periodicità, ossia da un periodo entro il quale occorre preparare e consegnare la domanda. La periodicità può riguardare anche la durata delle attività progettuali.

Del pari, la grandissima parte di questi strumenti, compresi i voucher, gli ammortamenti e simili, è caratterizzata dalla forma del cofinanziamento delle spese ammissibili.

Per cofinanziamento si intende che il finanziamento volta a volta richiedibile copre una certa percentuale (variabile da strumento a strumento) dei costi delle attività progettate. Queste devono rientrare in determinate categorie (anch'esse variabili da strumento a strumento e specificate nella documentazione rilevante) per essere ammissibili, anche nel caso degli strumenti progettuali ad ammontare fisso, per poter essere coperte dallo strumento.

Tutti gli strumenti di finanziamento contemplano un formulario, detto in inglese application form, che contiene in dettaglio i requisiti del progetto e dello strumento, ivi compresi i punti da sviscerare in maggior dettaglio e sui quali lo strumento prescrive di concentrarsi maggiormente.

In alcuni casi, sussistono dei limiti di caratteri entro i quali riempire specifiche parti del formulario ed in altri ancora, la compilazione di alcune parti funge da prerequisito per le successive.

Ogni tipologia di strumento è aperta a specifiche tipologie di Enti e di aziende (molto spesso, si tratta di PMI1), le quali possono "correre da sole" oppure, come avviene più spesso, associandosi fra loro all'interno di quello che viene definito un partenariato. Singolarmente, si parla di soggetti proponenti quando si intende definire i partecipanti ammissibili alle iniziative ed alle attività progettuali.

Ogni strumento richiede perciò il suo proponente e/o il suo partenariato, che va costruito con la massima attenzione, avendo quindi cura di scegliere, ad un tempo, gli strumenti migliori per il partenariato ed i partenariati migliori per lo strumento, sempre a partire dalle esigenze (in primis aziendali riscontrate).

Al solo scopo di fornire un range di massima, i finanziamenti che è possibile richiedere ed ottenere vanno dai 5.000€ ai 6 milioni di €.

Naturalmente, maggiore sarà la cifra richiedibile ed ottenibile, tanto più complessa sarà la procedura da seguire.

Risulta perciò quanto mai importante affidarsi ai consulenti ed agli esperti, creando un'affiatata collaborazione con questi e all'interno del partenariato.

Molto spesso occorrerà che i proponenti interessati si registrino sulle piattaforme telematiche previste. Ciò tanto a garanzia della procedura di application quanto per consentire un'efficace entrata e permanenza dei proponenti all'interno degli strumenti di finanziamento e delle opportunità di loro interesse.

1 La definizione di PMI da parte dell'Unione Europea (di cui alla Raccomandazione 2003/361/CE e successive modifiche ed integrazioni), ricomprende tutte quelle imprese che impieghino meno di 250 occupati, il cui fatturato annuo non superi i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non superi i 43 milioni di euro.

> **Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare.**
>
> Lucio Anneo Seneca

## Alcuni ulteriori elementi che può essere utile considerare

Ogni opportunità di finanziamento contempla una parte ex ante (che, quindi, deve considerare le premesse e la situazione di partenza) la quale contiene solitamente una descrizione dello stato dell'arte, ivi comprese le caratteristiche dei proponenti e le ragioni della richiesta dello strumento.

La parte ex ante contempla anche la costruzione del partenariato (o comunque della domanda, nel caso si possa "correre da soli"), con la suddivisione dei compiti (e del finanziamento, in ragione dei compiti stessi).

La costruzione della domanda nasce innanzitutto dalla scelta dello strumento, sulla base delle esigenze (soprattutto aziendali) riscontrate. Una volta scelto lo strumento, occorre descrivere il "prima" (lo stato dell'arte, lo strumento, le motivazioni della scelta e la compilazione dell'application), il "dopo" (gli obiettivi che si intendono raggiungere) ed il "come" (riempiendo l'application nella maniera più efficace ed esaustiva possibile).

La parte in itinere riguarda, invece, tutte le attività direttamente connesse al progetto, mentre quella ex post ha a che fare con le necessità immediatamente successive alle attività progettuali (la creazione di materiali, le relazioni di fine progetto, le eventuali ultime tranche di finanziamento, a seconda delle tipologie di progetto e simili.

Non solo: occorrerà anche avere chiari (e descrivere, a seconda delle esigenze connesse all'opportunità scelta) i buoni effetti delle attività messe in campo, anche dopo il termine delle attività strettamente progettuali.

A ciò è collegato anche il concetto di good practices, tradotto in italiano come buone pratiche o buone prassi, e focalizzato su quelle pratiche progettuali che, utilizzate con successo in un contesto, possono essere ripetute, con un successo pari o maggiore, anche in altri contesti.

Ferme restando le specifiche necessità ed esigenze di ogni opportunità scelta (e dunque di ogni progetto implementato), una buona strategia da implementare si basa sul collegamento tra le esigenze aziendali, lo strumento scelto ed il partenariato da costruire. Ognuno di questi elementi, se ben costruito ed implementato, rafforzerà gli altri due.

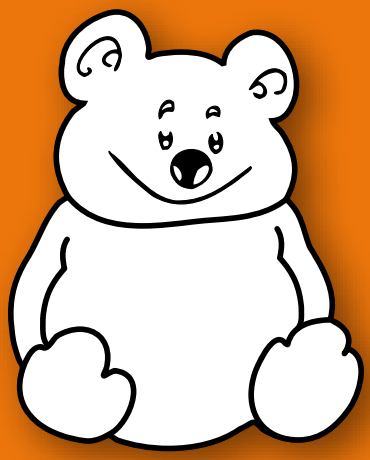
Le esigenze (aziendali) riscontrate devono infatti fungere da primo e più importante elemento per la scelta dello strumento (e dunque dell'opportunità) di finanziamento e del relativo partenariato ottimale.

Anche in questo caso, rivolgersi a consulenti e ad esperti può aiutare a fare la differenza per gestire l'intero ciclo.

# Snupi Odv

**Sostegno Nuove Patologie Intestinali per soggetti in età pediatrica e adulta**

## Unità Operativa Complessa di Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva AOU Parma



# www.snupi.it

Seguici su Snupi-Sostegno Nuove Patologie Intestinali

Risorse Umane

**Andrea Giuffredi**
Coach, formatore e istruttore mindfulness

# Mindfulness: qui ed ora o qui e là?

## La mindfulness come strumento per migliorare la presenza mentale, gestire lo stress e salire ad un nuovo livello di coscienza

Mindfulness, o pratica di consapevolezza, deriva dal Buddismo. Questo non deve spaventare in quanto non è una religione e i suoi principi sono applicabili da tutti ed apprezzati da coloro che la praticano con regolarità.

Riporto di seguito una sua definizione: *Mindfulness è una modalità di prestare attenzione, momento per momento, nel qui e ora, in modo intenzionale e non giudicante, a tutte le esperienze interne ed esterne che si verificano.*

L'elemento centrale della pratica è il **non giudizio** dell'esperienza che si sta vivendo. La Mindfulness nasce negli Stati Uniti ad opera del biologo molecolare Jon Kabat-Zinn. A parte l'uso clinico, possiamo considerare la Mindfulness come una serie di pratiche basate sul respiro, per rompere il circolo vizioso dell'ansia, dello stress e dell'infelicità.

Partiamo con il dire che la Mindfulness non è una tecnica di rilassamento fine a sé stessa ma una meditazione. È un allenamento per imparare a rimanere centrati nel qui ed ora è vivere appieno il momento presente.

Si è distinta negli ultimi anni come metodo per gestire le emozioni prestando attenzione al nascere di pensieri negativi, che contribuiscono al malessere della persona.

L'osservazione e la consapevolezza dei propri contenuti emotivi, mentali e delle abitudini disfunzionali permette di cogliere l'opportunità di cambiare tali contenuti. L'osservazione di ciò che accade, momento dopo momento e senza giudizio, permette di non identificarsi in emozioni o pensieri negativi, di accoglierli e di lasciarli andare.

Innumerevoli sono gli studi scientifici sull'efficacia della Mindfulness. Per esempio nel 2009, la dottoressa Lazar del Massachusetts General Hospital di Boston, attraverso alcune risonanze magnetiche su persone occidentali che la praticano da anni, ha rilevato una corteccia prefrontale – quella parte del cervello nella quale risiedono le nostre facoltà intellettive superiori, il nostro libero arbitrio – con uno spessore maggiore rispetto a chi non pratica meditazione.

Inoltre ha evidenziato cambiamenti misurabili in una parte del tronco cerebrale coinvolta nella produzione di serotonina, un neuro trasmettitore che partecipa alla regolazione dell'umore, già con solo 8 settimane di pratica.

## In sostanza: perché al giorno d'oggi può essere utile la Mindfulness?

Perché è uno strumento con una storia millenaria ma che si adatta benissimo ai contesti attuali. Perché la si svolge principalmente seduti su una sedia a quindi diviene praticabile in ogni luogo. Perché è uno strumento molto efficace, per come la intendo io, di allenamento della coscienza.

Noi viviamo in due mondi: il primo è quello reale dei 5 sensi, della presenza nell'adesso del nostro corpo, dell'ascolto del proprio respiro; ovvero semplicemente quello in cui stai leggendo queste parole. Il secondo è il mondo mentale, quello delle recriminazioni o delle proiezioni nel passato o quello delle preoccupazioni o proiezioni nel futuro.

Ora riflettendo un attimo, in che mondo secondo Te la maggior parte delle persone vivono più tempo? Sicuramente la Tua risposta è il mondo mentale, specie in questo momento di preoccupazioni sanitarie e magari economiche.

Vivere nel momento presente ci premette di ancorarci nel solo momento che veramente esiste: l'adesso, in quanto il passato non c'è più e il futuro deve ancora arrivare. Per tante persone il passato esiste eccome, in quanto condiziona le scelte attuali e in alcuni casi anche il proprio benessere.

D'altronde la cultura dominante in cui abitiamo ci spinge a pensare che il passato è sempre vivo e che domina la vita di ognuno, specie per chi ha difficoltà a fare pace con le proprie memorie e vive in modo automatico attraverso la psicologia che si è formata anche tramite le esperienze vissute. La Mindfulness, quindi, non è solo un insieme di pratiche, ma una filosofia di vita riassumibile in 5 fasi: respira; accogli; osserva; non giudicare; lascia andare.

Siccome la sua base è la respirazione, potremmo aprire un altro capitolo sulla corretta respirazione diaframmatica che ci permette una migliore connessione con sé stessi, ma lo approfondiremo in un prossimo articolo.

Per ora consiglio di connetterti spesso al Tuo respiro (praticando una respirazione diaframmatica), ad occhi chiusi e tenendo le mani appoggiate sulla pancia. Inoltre Ti consiglio di iniziare o di incrementare l'osservazione dei pensieri personali.

Come se diventassi un cervello neutrale che osserva sé stesso durante il funzionamento, come se fossi uno spettatore o una spettatrice che osserva al cinema ciò che la mente proietta sullo schermo della tua realtà. Un primo passo verso la presenza mentale ed un livello superiore di coscienza.

Acquisti e Approvvigionamenti

**Pierluigi Gigliotti**
Senior Manager experienced in Sourcing strategy Site & Project Management, Operations, Supply Chain Management

# Le nuove frontiere del Procurement

## Il settore degli Acquisti sta conquistando un ruolo sempre più importante ed evidente nelle imprese dell'epoca Industry 4.0

Pensando alla catena del valore (Porter 1985) ed alle funzioni primarie all'interno di un'organizzazione spesso si considerano solo quelle funzioni che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione, come Vendite/Marketing, Operations, Servizi.

Il Procurement, invece, finora è stato generalmente meno coinvolto e non informato sulla strategia dell'azienda, è spesso considerato un "supporto" e in posizione di secondo piano rispetto alle altre funzioni aziendali.

In passato l'attività del Reparto Acquisti si è sovente limitata a una pura gestione delle transazioni, ovvero ad inoltrare ordini ai fornitori, mentre ora, grazie ad una Funzione Acquisti sempre più matura ed evoluta, il procurement finalmente inizia a posizionarsi come "leva strategica" con un approccio cross-funzionale e una capacità di trainare le linee di business nella scelta dei fornitori più qualificati.

È ormai fuori dubbio che volatilità, incertezza, complessità e dinamismo del mercato richiedono alle imprese una gestione acquisti sempre più integrata nei processi organizzativi, con strategia di medio-lungo periodo e un'azione pratica sempre più lontana dalla mera "riduzione costi" per contribuire anno dopo anno alla creazione del profitto.

Oggi il ruolo del procurement è in rapida evoluzione estendendo il proprio perimetro d'azione all'analisi della domanda, al Vendor Management, al sourcing strategico, alla logistica, alla gestione dei rischi, all'innovazione, e ultimo elemento, non meno importante, alla sostenibilità.

Le aziende, in particolar modo dall'anno 2020, sono costrette a confrontarsi contemporaneamente con una competizione a livello globale, con una scarsità delle fonti di approvvigionamento, incluse le materie prime, e con i rischi legati alle pandemie ed all'ambiente.

Così l'evoluzione del mercato ha costretto le Direzioni ad adottare un approccio sempre più partecipativo, con tempi di risposta sempre più bassi per crescere in efficienza ed efficacia, e addirittura, spesso dovendo anche studiare le esigenze future dei consumatori finali.

Tutte queste necessità

riguardano anche l'operato della funzione Acquisti, che così si trova ad influenzare non solo i costi, ma l'intera catena del valore: aggiudicarsi una fornitura al prezzo più basso, infatti, non rappresenta più l'unico vantaggio competitivo, e l'attenzione verso la qualità e le caratteristiche dei fornitori ha assunto un'importanza fondamentale.

Proprio per rendere possibile questo scambio di valore si è reso necessario ripensare alla relazione con i fornitori attraverso un'ottica di stretta comunicazione, pianificazione e collaborazione.

Ultimamente, anche a causa della pandemia da COVID19, il focus si è spostato anche sul risk assessment della catena di fornitura nel suo complesso, puntando l'attenzione non solo sull'aspetto finanziario e reputazionale dei fornitori, ma anche e soprattutto su un modello di business flessibile che porti a bilanciare i vantaggi del "costo migliore possibile" con i rischi di una rottura improvvisa della fornitura stessa.

In aggiunta, le nuove tecnologie, come la blockchain, l'intelligenza artificiale, i modelli predittivi e le piattaforme integrate di gestione dei fornitori stanno cambiando in meglio la concezione del procurement che conosciamo.

Le leve che il procurement può sfruttare per generare valore sono diverse.

La prima leva che il procurement può utilizzare per generare valore è sicuramente la migliore gestione dei costi totali, che deve essere svolta tenendo costantemente in considerazione l'evoluzione delle tecnologie e del mercato.

La ricerca periodica di nuove fonti tecnologiche più efficienti e performanti può essere una delle chiavi per individuare i migliori partner in termini di rapporto qualità/prezzo, mentre la negoziazione integrativa rappresenta un altro degli strumenti fondamentali del cost management, utile al fine di ottenere risultati "sostenibili" attraverso una dettagliata conoscenza dei driver di costo dei prodotti venduti e/o servizi erogati.

Tuttavia, quando non è più possibile fare leva sulla negoziazione e i costi non possono essere ribassati ulteriormente, il procurement deve puntare su nuove "MEGA" azioni per generare valore:

- Migliorare i processi di acquisto attraverso la riduzione e, dove possibili, l'eliminazione delle attività a scarso valore aggiunto che generano spreco di risorse e tempo.
- Evitare un aumento dei costi: agire su una stabilizzazione dei prezzi di acquisto in situazioni di potenziale aumento dei valori storici, con trattative per arrivare a sottoscrivere contratti con termini più lunghi e schedulazione delle consegne.
- Gestire la domanda: identificare meglio le necessità/bisogni dei clienti interni. In questo modo si riesce meglio a controllare il volume di acquisto con un occhio vigile ed attivo alle possibilità del mercato.
- Analizzare gli scenari di "Make or buy": decidere se per l'azienda è meno rischioso e più conveniente esternalizzare alcuni processi e/o prodotti non critici.

Un'altra leva è sicuramente il supporto che la funzione acquisti può dare all'innovazione dell'impresa.

Grazie al continuo scouting e dialogo con i fornitori, infatti, ai buyer viene riconosciuta l'abilità nel processo di captazione ed evidenza di quelle piccole e grandi evoluzioni del mercato che possono poi portare ad influenzare l'intera organizzazione: il procurement sta perciò evolvendo sempre più verso una visione globale ed un ruolo di advisor interno.

Un altro elemento importante e da non sottovalutare è la gestione del rischio paese. La "geografia" delle catene di approvvigionamenti è oggetto di profondo ripensamento, perché i problemi reali creati dalla crisi pandemica hanno accelerato i dubbi sulle catene troppo "lunghe" e delocalizzate, ed ha aperto a matrici di fornitura più bilanciate con prodotti e servizi flessibili e alternativi per garantire la continuità produttiva.

Ultimo, ma non per importanza, l'attenzione alla sostenibilità. Un numero crescente di imprese applica una gestione responsabile tramite rapporti di lungo termine con partner di fornitura che hanno concreta attenzione agli aspetti sociale, ambientale e finanziario (Triple Bottom Line), in una prospettiva più ampia di costruzione del Bilancio Sociale e per creare un diffuso maggior valore per gli stakeholder.

In conclusione, è evidente che il procurement è in pieno cambiamento ed influenzerà sempre più l'innovazione con un'interconnessione verso tutte le altre aree dell'impresa, e per realizzare ciò, dovrà focalizzarsi sul CORE:

1 Concentrarsi sullo sviluppo del rapporto con i fornitori: alcuni selezionati di loro possono rappresentare un'importante fonte di innovazione e vantaggio competitivo. Per questo motivo è importante instaurare un rapporto duraturo di fiducia e partnership reciproca, magari coinvolgendo anche le istituzioni bancarie per creare hub finanziari con agevolazioni per l'impresa capofila e i partner.

2 Orientare le proprie azioni alla strategia e agli interessi dell'azienda: per generare valore è necessario identificare quali attività possono supportare e sostenere i risultati strategici aziendali e generare profitto.

3 Relazionarsi costantemente con i diversi clienti interni: per acquistare bene è necessario capire quali sono i loro bisogni attuali e futuri.

4 Eseguire, anche attraverso nuove tecnologie abilitanti, quei processi di efficientamento che possono portare ad una più flessibile, agile e tempestiva risposta alle esigenze dei clienti interni.

Acquisti e Approvvigionamenti

**Alberto Mari**
Consulente Direzionale, Executive Auditor, progettista e docente è collaboratore per lo sviluppo ed esperto della metodologia di diagnosi organizzativa UMIQ

# Come affrontare i rischi delle filiere di fornitura

## Conoscete realmente i rischi che state correndo con i vostri fornitori ed i costi che questi rischi potrebbero generare?

Le medio grandi aziende da sempre adottano sistemi di valutazione dei fornitori, i cosiddetti "Vendor rating", ma questi metodi hanno un limite, fotografano cose già successe, guardano al passato.

Oggi più che mai servono sistemi che permettono di prevenire i rischi insiti nelle micro e piccole imprese (PMI), che compongono il grosso delle filiere di fornitura.

Purtroppo, i dati dimostrano che la maggior parte dei problemi delle PMI ha origine da carenze strutturali e, questo fatto, evidenzia la necessità di avere sistemi di valutazione in grado di diagnosticare tempestivamente i potenziali rischi organizzativi, che, contemporaneamente, tengano conto delle esigenze specifiche delle aziende committenti. Solo così si potranno affrontare, in particolare ora, le opportunità e le minacce di filiera nel modo più efficace.

Comprendere oggigiorno in modo adeguato la situazione delle imprese fornitrici nella propria filiera è possibile, ma occorre porsi una serie di domande:

- Hanno un portafoglio ordini tale da garantirne la sopravvivenza nel medio periodo?
- Dipendono da noi in modo equilibrato e funzionale alle esigenze di continuità?
- Hanno e gestiscono le risorse per far fede agli impegni?
- Fanno controlli?
- Gestiscono gli impianti nel tempo?
- Curano gli aspetti economico finanziari?
- Curano la Sicurezza, l'Ambiente e la Privacy dei dati?
- Se commettono errori, li pagano?
- Se incappiamo in rischi legali siamo tutelati da eventuali rischi indotti?

Nello scenario attuale le medie e grandi aziende hanno compreso che la crescita in un mercato globale è imprescindibile, ma che allo stesso tempo servono organizzazioni flessibili per soddisfare delle esigenze sempre meno pianificabili, con il risultato che le operation si estendono sempre più verso forme di outsourcing diffuse sulle filiere di fornitura, filiere che sono composte per la maggior parte di PMI.

Per le imprese di questa dimensione, che sono il maggior numero in Italia, vi sono due problemi dal lato costi.

Il primo è la concorrenza sleale di altri paesi che hanno permesso la creazione di ecosistemi industriali

con numerosi vantaggi rispetto al nostro, mentre il secondo riguarda l'indice di produttività, che risulta molto basso in base alle statistiche elaborate in anni di rilevazioni con particolari modelli di diagnosi realizzati insieme a imprenditori, consulenti, associazioni di categoria, università ed enti di certificazione.

Le varie centinaia di incontri hanno consentito di capitalizzare un'esperienza molto importante fatta di testimonianze operative, e proprio questi scambi hanno permesso lo sviluppo di modelli sempre più efficaci e pratici di identificazione dei punti di miglioramento organizzativo tramite gli strumenti di diagnosi, come riportato nel fascicolo "Relazione: Linee guida organizzative per le PMI" (https://bit.ly/3hfS3Fw).

Nelle aziende medio grandi che si strutturano come capo filiera le direzioni aziendali devono raggiungere gli obiettivi posti annualmente dalla strategia, così diventa per loro un obbligo ridurre i rischi insiti nelle filiere di fornitura e si organizzano per:

1. adottare sistemi di valutazione capaci di intercettare i rischi in modo preventivo e bilanciato sulle proprie esigenze;
2. aiutare le micro e piccole imprese a migliorare l'organizzazione per farle diventare i migliori fornitori possibili.

Sapendo che la crescita delle imprese passa proprio attraverso la cultura organizzativa che normalmente si trasmette da cliente a fornitore e che le medio grandi aziende spesso sono cresciute grazie alle "spinte" dei grossi clienti, ora è venuto il turno delle PMI, e l'ecosistema che sapranno creare sarà l'unico terreno per sviluppare la tanto citata resilienza!

## Un metodo di valutazione in 3 passi

Un percorso completo e concreto per affrontare il tema dei "rischi sulla catena di fornitura" può essere il seguente:

1 definire la "matrice di posizionamento", per capire quali sono i fornitori dell'azienda e il comportamento strategico da adottare nei loro confronti;

2 effettuare una "pesatura e autovalutazione interna", per bilanciare la valutazione su criteri oggettivi e legati alle specifiche esigenze dell'azienda rispetto alla sua filiera e riguardo allo specifico fornitore;

3 realizzare degli "audit mirati all'organizzazione del fornitore", per capire in modo approfondito i rischi che l'azienda capo filiera può correre con ogni fornitore e per impostare piani di miglioramento che siano utili per entrambi.

## Il primo passo: la matrice di posizionamento

Il primo passo da fare riguarda, non tanto la valutazione del singolo fornitore, ma il quadro complessivo dei fornitori più importanti ed il loro posizionamento in base alle strategie dell'azienda.

La matrice permette all'azienda committente di decidere il comportamento strategico da adottare con ciascun fornitore ed una condivisione interna dei punti di vista e delle effettive conoscenze dei responsabili circa gli obiettivi e i rischi aziendali.

Attraverso 4+4 aspetti vengono qui definite per ciascun fornitore l'importanza strategica e la complessità operativa e, in base ai risultati delle riflessioni scaturite dagli 8 aspetti di analisi, i fornitori analizzati vengono poi collocati automaticamente in un grafico a 4 quadranti:

- Fornitori in Partnership
- Fornitori in Collaborazione
- Fornitori in Coordinamento
- Fornitori Semplici

I **fornitori Partner** sono quelli che hanno un'alta rilevanza strategica, ma che allo stesso tempo comportano alta complessità operativa e costano risorse significative per la gestione. In questo caso si consiglia di investire su tale rapporto di collaborazione per ridurre i costi; tali fornitori spesso risultano essere anche interessanti per un'acquisizione.

I **fornitori in Collaborazione** sono i migliori, sono strategici e con basso impatto operativo. Questi vanno "coccolati" evitando di alterare gli equilibri e vanno conosciuti bene per assicurarsi che la loro collaborazione non rischi di deteriorarsi nel tempo.

I **fornitori in Coordinamento** sono i peggiori, non sono strategici e costano all'impresa anche energie significative per la gestione. Con questi le azioni consigliate sono la sostituzione o comunque l'imposizione di penali per non avere accolli di costi a causa di inefficienze non giustificabili.

I **fornitori Semplici** sono quelli non strategici e che non costano energie per la gestione.

# Il secondo passo: la pesatura e l'autovalutazione

Una volta capito il posizionamento strategico dei fornitori si può decidere su quali approfondire le valutazioni e si può procedere alla definizione dei requisiti del secondo passo:

- Definire il bilanciamento dei rischi per le esigenze della capo filiera,
- Valutare la percezione "lato cliente" dei punti forti e deboli del singolo fornitore.

**Le prospettive di rischio**

Il modello prevede 12 prospettive di rischio che sono collegate a 38 domande su aspetti specifici:

1. Governance e struttura organizzativa
2. Gestione economico finanziaria
3. Gestione delle persone e competenze
4. Mercati e vendite
5. Progettazione e assistenza
6. Pianificazione lavoro
7. Catena fornitura
8. Produzione e controllo
9. Gestione materiali e logistica
10. Gestione macchinari ed impianti
11. Gestione delle infrastrutture informatiche e dei dati
12. Sicurezza, ambiente e 231/01

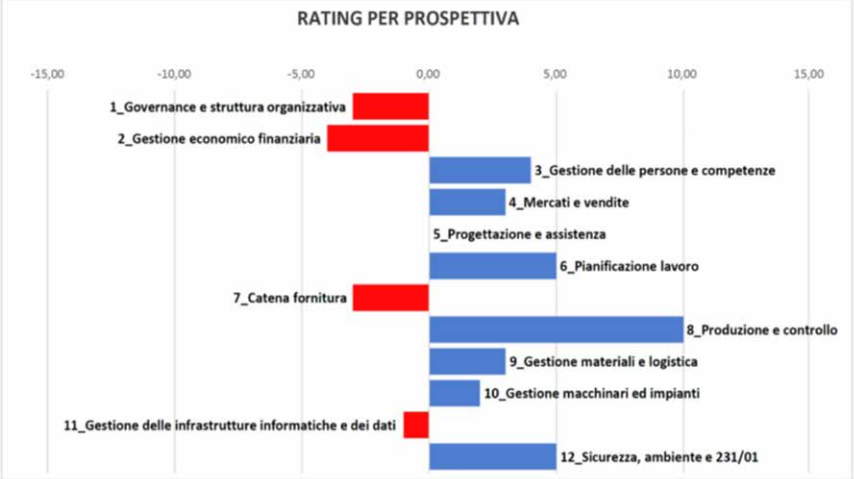
Queste prospettive permettono di:

a. Definire la pesatura per ciascuna delle 12 prospettive di rischio, cioè quanto conta per la capo filiera quell'aspetto del fornitore;
b. Fare una valutazione del fornitore in base alla conoscenza percepita e alle informazioni a disposizione.

La pesatura in particolare dipenderà dai ragionamenti sul posizionamento effettuato ed influenzerà i risultati delle valutazioni. Rispetto ad un fornitore per il quale è stato definito particolarmente importante, ad esempio, l'elemento Flessibilità, daremo maggior peso alla pianificazione del lavoro di quanta non ne sarebbe data ad un fornitore in area "semplice" al quale inviare solo ordini per magazzino.

**Il risultato del secondo passo**

In questo secondo passo vengono definite la pesatura e la valutazione, che permettono di ottenere dei rating, ovvero dei risultati che sono il prodotto del peso per il giudizio. Questa fase del metodo permette di definire già delle priorità di intervento basate sia sulle esigenze che sulle percezioni di merito.



# Il terzo passo: la valutazione di dettaglio!

Il terzo passo consiste nella valutazione di dettaglio presso il fornitore e si realizza con domande su 40 aspetti di rischio specifici riconducili alle 12 prospettive prima descritte, anch'esse il frutto di anni di esperienza e che permettono di ottenere in sintesi le determinanti principali per le informazioni di pesatura.

Per acquisire informazioni sia quantitative che qualitative a questo punto diventa piuttosto evidente che, più che fare solo domande puntuali, è fondamentale il metodo di ricerca delle risposte con un dialogo aperto, e questo risulterà tanto più efficace quanto questi audit verranno svolti da persone con esperienza e visione d'insieme sulle tematiche organizzative.

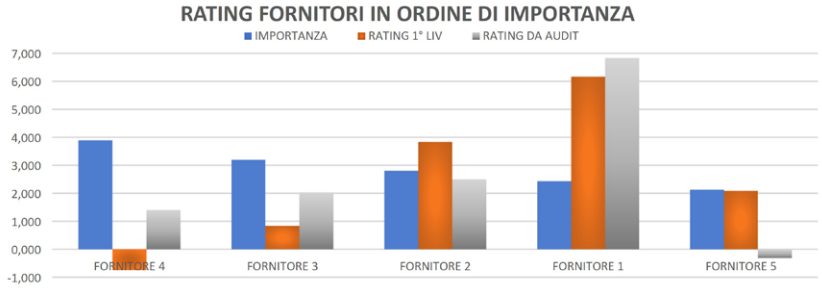
La chiusura del cerchio di questa attività consiste nell'analizzare i rischi dei singoli aspetti bilanciati in base alle esigenze strategiche della capo filiera e nel coinvolgimento dei fornitori in esame con un'azione coordinata orientata al miglioramento della loro organizzazione e delle comunicazioni, così da spostare nell'asse del tempo le evidenze di criticità sull'interattività o addirittura sulla predittività, piuttosto che sulla consultività!

Il metodo esposto si chiama RiskOne®-SRE ed è stato utilizzato in numerose occasioni negli ultimi due anni da aziende, anche di rilievo nelle dimensioni e nella complessità, che ne hanno verificato puntualmente l'efficacia nella prevenzione dei rischi di fornitura.

Mettere a fattor comune tali esperienze e gli strumenti utilizzati è sicuramente il miglior modo di contribuire all'indispensabile crescita organizzativa delle imprese italiane e garantire la loro continuità nel tempo.

## Sintesi della valutazione effettuata

Il grafico evidenzia il risultato sintetico per ciascun fornitore valutato, confrontando i risultati della valutazione di 1° livello con quanto emerso a seguito degli Audit.
Le informazione rappresentate riguardano:
- l'importanza di ciascun fornitore rispetto alle proprie strategie;
- il rating complessivo emerso (peso assegnato alle prospettive di rischio per il giudizio relativo).

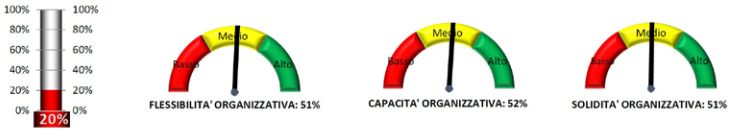



## Analisi di dettaglio per fornitore con confronto 1° liv.

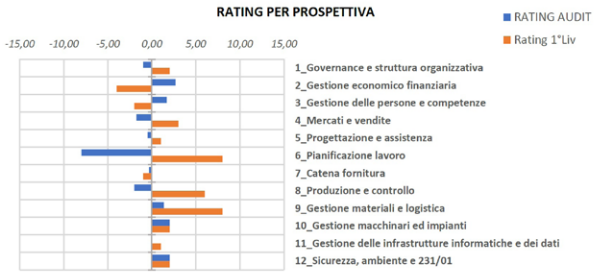
Questa sezione del report fornisce il dettaglio di quanto emerso per il singolo fornitore.
> Riepiloga il dettaglio dei fattori utilizzati per definire l'importanza strategica ed operativa;
> Mostra i risultati del rating emerso in base ai pesi ed ai giudizi per ogni prospettiva con confronto di primo e terzo livello;
> Fornisce il dettaglio delle singole domande con i rating (peso per giudizio) emersi in audit;
> Restituisce gli indici di FLESSIBILITA', ORGANIZZAZIONE e SOLIDITA' ORGANIZZATIVE che esprimono tre caratteristiche fondamentali per una prima valutazione qualitativa.

### FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 5

| IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per Azienda SpA | % SU FATTURATO | DIPENDENZA | SOSTITUIBILITA' | FLESSIBILITA' | COSTO | COMPLESSITA' |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 |




| ASPETTI ANALIZZATI | RATING |
|---|---|
| Obiettivi e reporting | |
| Responsabilità e risorse | |
| Continuità manageriale | |
| Andamento fatturato | |
| Gestione flussi di cassa | |
| Uso organizzativo del bilancio | |
| Budget e scostamenti | |
| Gestione del personale | |
| Gestione delle competenze | |
| Stato competenze e interscambiabilità | |
| Analisi mercato e portafoglio | |
| Dipendenza clienti | |
| Preventivazione e ordini clienti | |
| Gestione reclami | |
| Project management | |
| Presidio normativo | |
| Gestione dei resi | |
| Livello assistenza | |
| Pianificazione del lavoro | |
| Saturazione produttiva | |
| Gestione fornitori e controlli | |
| Gestione outsourcing | |
| Dipendenza fornitori | |
| Organizzazione del lavoro e controllo | |
| Dati delle lavorazioni | |
| Difettosità del prodotto/servizio | |
| Gestione e controllo materiali | |
| Gestione e controllo consegne | |
| Tempi di consegna | |
| Gestione macchinari ed impianti | |
| Obsolescenza macchinari ed impianti | |
| Gestione del sistema informativo | |
| Obsolescenza infrastrutt. informatiche | |
| Integrazione infrastrutt. informatiche | |
| Gestione della sicurezza | |
| Gestione ambientale | |
| Gestione modello 231/01 | |




**COMMENTO**

Incontrato il sig. Mario Rossi.
Il risultato della valutazione evidenzia una realtà di piccole dimensioni con livelli medi di flessibilità e solidità organizzativa e margini di miglioramento sul fronte dell'organizzazione interna.
La compagine sociale garantisce una buona continuità.
L'andamento del fatturato è stabile anche se inferiore al settore e agli obiettivi aziendali.
La dipendenza da clienti è abbastanza elevata come quella da fornitori ma non per quelli riferibili a Azienda SPA.
La capacità produttiva è satura con un sistema di pianificazione non ottimale. Impianti abbastanza recenti.
Il personale presente è esperto, il livello di rotazione è basso e risulta buono il grado di interscambiabilità fra i due reparti.
L'azienda non adotta sistemi di gestione, ci sono, come anticipato ampi margini di miglioramento.
Le priorità evidenziate a seguire, in sintesi riguardano:
- definire dei criteri di controllo e di registrazione e conservazione dei dati;
- Avviare percorsi di budget e controllo periodico almeno su fronte delle entrate ed uscite aziendali;
- Sviluppare dei sistemi che permettano di automatizzare e rendere ripetibili i criteri di preventivazione e di pianificazione del carico di lavoro;
- Migliorare il sistema di identificazione dei materiali ed il loro stato di controllo.
L'analisi economico finanziaria e le informazioni commerciali evidenziano una buona redditività e liquidità peraltro in miglioramento nel tempo. Per contro risulta basso il grado di solidità a causa di una bassa patrimonializzazione.

Responsabilità Sociale

**Armando Caroli**
Socio Rotary Club, Giornalista, Collegio dei Probiviri in Confindustria Assoconsult, Management Consultant, Responsabile Impatto Etico in A.A.C. Consulting Società Benefit, Presidente del Cineclub A.M.G.C.

# Le attività sociali dei Rotary Club

## Tra servizio, sostenibilità, altruismo ed etica

"Service above self", "Servire al di sopra di ogni interesse personale", è il motto del Rotary International ed esprime lo spirito che anima ogni donna e ogni uomo che ne fanno parte verso le azioni di volontariato o di progetto, i Rotary Services, orientati al miglioramento sociale delle condizioni di vita delle comunità locali, nazionali e internazionali.

Il più importante progetto di service mondiale, chiamato "Polioplus", in collaborazione operativa con UNICEF, ha consentito dal 1985 la vaccinazione dei bambini fino all'età di 5 anni nelle popolazioni più povere a rischio di poliomielite, malattia che fin dall'antichità ha portato epidemie con moltissimi morti e paralisi agli arti perché si insinua nel sistema nervoso.

Nel 2020 è stata celebrata la quasi totale eradicazione della malattia (99,9%), per enorme merito di moltissimi rotariani volontari che si sono messi a disposizione delle autorità ed hanno affrontato anche situazioni a rischio in paesi ad alta instabilità. Alcuni di loro hanno anche perso la vita per questa attività umanitaria.

Altri grandi Service sono stati attivati per dare assistenza in casi di alluvioni e catastrofi anche in Italia, con la canalizzazione di risorse umane, tecnologiche ed economiche, come i media hanno avuto modo di riportare diffusamente.

Sono più di 1,2 milioni a livello mondiale le donne e gli uomini che sono stati accettati nel Rotary International per le loro doti professionali ed umane. In Italia vi sono 14 Distretti e il nostro comprende l'Emilia Romagna, tranne Piacenza, e la Repubblica di San Marino, con 56 Club nelle principali località del territorio regionale.

È proprio questa presenza capillare che consente ad ognuno dei Rotary Club di realizzare ogni anno vari Service puntuali o di largo beneficio in funzione delle maggiori necessità evidenziate dai soci, dal Distretto o dalle emergenze, principalmente indirizzati alla comunità, alle infrastrutture, alla scuola e all'Università, alla Sanità e alla Cultura.

I Service con progetti strutturali devono tipicamente soddisfare il requisito di avere in dotazione anche la garanzia di continuità. Per un esempio pratico in merito posso citare la realizzazione di un Service articolato per fornire acqua potabile ad un villaggio in Sierra Leone che ne era sprovvisto (a 20 km. la fonte più vicina), che ha previsto la raccolta fondi e l'intervento di volontari per lo

studio del suolo, la perforazione del terreno, la costruzione della pompa di estrazione ed erogazione, la formazione a persone locali sulla manutenzione nel tempo e la fornitura di parti di ricambio, così da consentirne l'uso a lungo termine.

Esempi ulteriori di Service, che possono stimolare il desiderio di replica in altre zone, posso farli citandone solo alcuni realizzati negli ultimi anni dal Club del quale mi onoro di far parte, il Rotary Club Parma Farnese: una culla neonatale destinata ad un piccolo ospedale in Amazzonia per ridurre la mortalità dei bambini nati prematuri da madri adolescenti, una una particolare sedia a rotelle per un atleta paralimpico parmigiano, degli strumenti musicali per avviare alla musica i bambini di una scuola primaria, un defibrillatore per la Polizia Stradale, il concorso per il progetto di ricostruzione a Parma del Ponte della Navetta crollato anni fa a causa di una devastante alluvione, il restauro dell'altare maggiore alla Certosa di Parma, la fornitura insieme alla Caritas di un credito tramite carte prepagate ad oltre 100 famiglie indigenti del Comune di Parma, iniziativa poi seguita anche da altri Club in altre province, delle borse di studio per giovani musicisti valenti, la donazione di cibo per famiglie in difficoltà tramite la partecipazione attiva alla Colletta Alimentare, la possibilità di partecipare ad un campo estivo assistito a bambini con forme gravi di disabilità.

E la lista sarebbe ancora lunghissima, e tutta assolutamente degna di nota per il beneficio alla comunità che ha portato e lasciato.

Un altro pregio delle attività di Service è la tempestività nell'esecuzione. Nella mia personale esperienza come Presidente del Club tra il 2019 e il 2020, proprio nel periodo della pandemia da Covid-19 e del lockdown, ho avuto modo di toccare con mano (solo virtuale in quel periodo) una serie di emergenze nella sanità che, nel periodo di maggiore diffusione, ci riferivano quotidianamente i medici soci, che andavano dalla carenza cronica di dispositivi di protezione, fino alla necessità di strutture di degenza nei reparti adibiti a terapia intensiva e di strumentazione per la diagnosi tempestiva.

È stato così che il Club, in pochissimo tempo, ha deciso vari Service Emergenza, e si è potuto aiutare l'Ospedale Maggiore di Parma con una donazione destinata alle strutture di degenza, i Medici di Medicina Generale di Parma con l'acquisto e la distribuzione di mascherine FFP2, i volontari della Croce Gialla con una donazione per l'acquisto di materiale di protezione da usare nelle ambulanze e di cibo da consegnare alle famiglie indigenti conosciute, il reparto di Radiologia sempre dell'Ospedale Maggiore di Parma con un Ecografo Portatile di ultima generazione per la diagnosi precoce, la Lega del Filo d'Oro con un'apparecchiatura di assistenza e riabilitazione di persone sordocieche e pluriminorate a livello psicosensoriale.

Il tutto in soli tre mesi, ed è quindi piuttosto facile comprendere l'orgoglio provato da tutti i componenti del Club. Aver dato aiuto tempestivo a chi aveva conclamate necessità, in un periodo nel quale praticamente non ci si poteva muovere dalle abitazioni ed incontrarsi fisicamente, è stato possibile grazie alla coesione negli intenti e alla motivazione dei Soci ad agire, generate entrambe dall'affinità dei valori e dall'amicizia rotariana.

"L'esperienza consapevole e responsabile, vissuta nella realtà e compresa nel suo senso, costituisce il fondamento dell'etica. Essa orienta l'uomo verso la piena realizzazione della sua statura umana ed è in funzione della sua autorealizzazione" scrive Claudio Widmann, socio Rotary psicoanalista junghiano di Ravenna nel suo libro "Rotary ideale. Un secolo di idee, concetti, valori e cultura".

**L'esperienza consapevole e responsabile, vissuta nella realtà e compresa nel suo senso, costituisce il fondamento dell'etica. Essa orienta l'uomo verso la piena realizzazione della sua statura umana ed è in funzione della sua autorealizzazione.**

Claudio Widmann, *Rotary ideale*

A.A.C. Consulting S.r.l

A.A.C. Consulting S.r.l

SOCIETÀ BENEFIT

# MANAGEMENT CONSULTING

Ethical and Sustainable Management Consulting

Business School Publishing

www.aac-consulting.it
www.sostegno-imprese.it
www.capitale-intellettuale.it

A.A.C. BUSINESS SCHOOL

The Learning Academy towards the future

# A.A.C. BUSINESS SCHOOL

La Learning Academy orientata al futuro

www.aac-consulting.it/business-school

CI CAPITALE INTELLETTUALE

# RIVISTA DI CULTURA AZIENDALE

Rivista di cultura aziendale per le imprese
e di civismo e sostenibilità per le persone

www.capitale-intellettuale.it/