

# e-KONomy

RACCONTARE L'IMPRESA PER CRESCERE



Newsletter di informazione in distribuzione gratuita. Anno III Luglio 2016



## *Nuovi traguardi per l'Istituto degli Innocenti.*

Pagina 7

### **Editoriale**

«Otto cose che ho imparato sulla leadership...»

pagina 2

### **move.ON**

Storie di Start Up – Gourmant

Pagina 11

### **Doing Business In Norway**

Norvegia-Italia una partnership all'insegna della sostenibilità e dell'innovazione.

Pagina 12

REDAZIONE  
Via Masaccio, 191  
50132 Firenze  
Tel. 055 5535405  
Fax. 055 4089908  
[info@kon.eu](mailto:info@kon.eu)

I dati relativi ai destinatari della Newsletter vengono utilizzati esclusivamente per l'invio della pubblicazione e non vengono ceduti a terzi per nessun motivo. Resta ferma la possibilità per l'interessato di esercitare i diritti di cui all'articolo 13 della legge 675/96.



 @kongroup

 [linkedin.com/company/kon-spa](https://www.linkedin.com/company/kon-spa)

 [www.kon.eu](http://www.kon.eu)  
[www.lamerchant.it](http://www.lamerchant.it)



**Otto cose che ho imparato sulla leadership. Quando sono diventata capo avevo 30 anni e non ero un leader.**

Scritto da **Annalisa Monfreda** il 30 Aprile 2016 per [medium.com](https://medium.com) \*

Il mio, ahimè, non è un caso isolato.

Anzi, direi che c'è un'asincronia patologica tra quando si assume un ruolo di responsabilità e quando si diventa leader.

Se vi guardate intorno vi accorgete che in giro ci sono molti più capi che leader.

Certo, non è mai troppo tardi per diventare un leader. Io ci ho creduto, ci ho lavorato e qualche risultato l'ho ottenuto.

Però, se c'è una cosa che ho capito in questi anni, è che è vero soprattutto il contrario.

#1

### NON È MAI TROPPO PRESTO PER ESSERE UN LEADER

Non bisogna aspettare di avere un ruolo di responsabilità, risorse da gestire, stagisti a cui far fare le fotocopie. Si può e si deve essere leader fin dal primo giorno di lavoro, indipendentemente dal ruolo che si ricopre.

E non per fare carriera né per compiacere il capo o l'azienda.

Ma perché lavorare da leader è molto più facile. È decisamente più piacevole.

Cosa vuol dire oggi essere leader? Tutto ciò che so in materia l'ho imparato dai miei errori e da un serie di incontri fatti nei luoghi e nelle situazioni più diverse. Che adesso vi racconto.

#2

### IL LEADER È GENTILE

Serena aveva 25 anni e faceva la cameriera. Diplomata al liceo scientifico, serviva ai tavoli da sempre. A 13 anni in un bar, a 17 in un ristorante e a dai 22 in un pub, tra clienti insoddisfatti che la chiamavano schioccando le dita, un capo preoccupato solo per i conti e barman svogliati.

\* Si veda l'articolo al link: <https://medium.com/italia/8-cose-che-ho-imparato-sulla-leadership-d13988800f49#.i4bdj7pnd>

Non riuscendo a cambiare la situazione fuori di lei, Serena ha provato a cambiare qualcosa in sé, nel suo atteggiamento.

È uscita dallo stereotipo della cameriera sottomessa, frustrata e ha sposato il ruolo dell'impiegata amorevole, portando rispetto a chiunque le fosse davanti. A prescindere dal sesso, dalla nazionalità e dal ceto sociale. Mentre le sue colleghe trattavano con sufficienza i clienti che schioccavano le dita per chiamarle, lei riservava loro più gentilezza, più sorrisi, più attenzioni.

Questo atteggiamento le ha portato risultati inaspettati: non si arrabbiava, otteneva più mance, i clienti ritornavano e la trattavano sempre meglio. Gli schiocchi di dita diminuivano e le sue vittorie personali aumentavano. Nel giro di pochissimo tempo, il capo le ha dato più responsabilità.

Serena, mentre era ancora una cameriera, ha compiuto una serie di azioni da leader. La prima è stata determinante: ha praticato la gentilezza.

Nella mia vita lavorativa non ho mai avuto clienti che mi chiamavano schioccando le dita, però, da direttrice, ho avuto collaboratori che alle mie proposte di cambiamento rispondevano:

«Quello che chiedi è impossibile. Faccio questo lavoro da 20 anni, fidati».

«Lo facevamo già 8 anni fa, se vuoi torniamo indietro, non c'è problema».

«Sì è sempre fatto così, cosa c'è che non va ora?».

Per fronteggiare questi atteggiamenti, inizialmente vedevo solo due strade e le ho percorse entrambe. Sono stata autoritaria, appellandomi al «chi sono io, chi sei tu». Sono stata sfidante: «Adesso lo faccio da sola e ti dimostro che avevo ragione». Non è cambiato nulla.

Poi un giorno ho intravisto una stradina tortuosa e secondaria, piena di curve che chissà dove mi avrebbe portato. Quando mi sono decisa a percorrerla ho scoperto che era una scorciatoia velocissima per essere riconosciuta come leader.

È la strada della gentilezza, la più grande dimostrazione di forza che esista. Nel mio caso consiste nel rispondere al «non si può fare» con un sorriso (sincero!) e un altrettanto sincero: «Proviamoci, se non funziona torniamo indietro». La gentilezza è la prima caratteristica di un leader perché dimostra che ha ben chiaro il suo obiettivo, che non è farsi rispettare o dimostrare di esser capace, ma portare il team a ottenere il risultato migliore (non necessariamente per la via che aveva preventivato).

Quando sono arrivata a dirigere Donna Moderna ero ormai certa dell'efficacia della gentilezza. Eppure mi sono stupita nell'accorgermi di quanto il capo gentile fosse visto con sospetto, persino dalle persone che di quella gentilezza avrebbero dovuto beneficiare. C'era chi pensava che sarebbe stata l'anarchia. E chi ipotizzava che avrei armato qualcuno altro per tenere l'ordine al posto mio.

Invece no, è stata la gentilezza a far sì che fossi riconosciuta come leader benché non fossi la più brava né la più esperta.

### #3

#### IL LEADER FA SENTIRE GLI ALTRI AL SICURO

Una terza cosa sulla leadership l'ho imparata dai risultati di una ricerca commissionata da Google, che voleva scoprire la formula magica che faceva funzionare i gruppi di lavoro.

Gli studiosi hanno analizzato sia la composizione dei gruppi sia le regole di funzionamento. Ma niente, nessun risultato. Tra i gruppi efficaci c'erano sia quelli totalmente anarchici sia quelli rigidamente moderati e organizzati.

Per uscirne, hanno formato loro stessi dei gruppi, li hanno osservati all'opera e finalmente la formula magica si è svelata. Nei team più efficaci, c'era una costante: ciascun componente del gruppo si sentiva libero di dire la propria idea o i propri dubbi senza paura di essere umiliato.

Così ho capito che un buon leader offre a tutti le stesse

opportunità di esprimersi. Lascia intendere che le idee di ciascuno sono fondamentali. Prende in considerazione ogni intervento, senza smorfie, risolini, commenti. In sintesi, fa sentire al sicuro tutti i componenti del gruppo.

#### #4

##### IL LEADER SA RESETTARSI IN CONTINUAZIONE

Una quarta cosa sulla leadership l'ho capita in questi anni di "rivoluzione digitale". Che in soldoni significa: fare più cose di prima, nello stesso tempo, con lo stesso stipendio e tenendo alta la qualità. Un'equazione apparentemente impossibile.

La rivoluzione digitale mi ha travolto. Un giorno mi sono ritrovata a dirigere due giornali invece di uno. E a pensare a una trasmissione tv, ai contenuti di un sito web, alla programmazione delle pagine social, a una newsletter quotidiana, alle lezioni della nostra digital school...

Inizialmente l'ho risolta così: più cose da fare, più ore alla scrivania. Ma il metodo si è rivelato presto fallimentare. Quando mi sono accorta che la qualità del mio lavoro (e della mia vita) erano in serio pericolo, ho capito che dovevo rimettere in discussione tutto ciò che facevo e come lo facevo. Dovevo ripensare completamente il mio modo di lavorare per farci stare più cose nella stessa quantità di tempo.

Insomma, ho smesso di ragionare per aggiunta e ho iniziato a resettare.

Negli ultimi 3 anni ho resettato il mio modo di lavorare infinite volte e cerco di stimolare i miei colleghi a fare altrettanto. A tal fine, ho preso l'abitudine di non ridisegnare dall'alto i processi, ma di limitarmi a indicare la nuova meta da raggiungere. Quelli tra loro che sono già leader borbottano, aggrottano le sopracciglia, ma poi nel giro di qualche giorno hanno già portato a termine il reset ed entrano nel mio ufficio con in mente una nuova organizzazione, un nuovo metodo, un nuovo processo.

Quelli che stanno ancora studiando da leader, invece, sono soliti appellarsi al totem della qualità: «Ma facendo tutte queste cose non è possibile tenere la stessa qualità di prima». Al che io rispondo: «Forse devi rivedere anche il tuo concetto di qualità».

#### #5

##### IL LEADER SA CHIEDERE AIUTO

Mio marito ha 45 anni ed è manager in una grande multinazionale. Un sabato mattina era particolarmente giù: il progetto a cui lavorava, a suo dire, non procedeva come avrebbe dovuto. Si sentiva responsabile di quelle difficoltà e non riusciva a tirarne le fila.

Ne abbiamo parlato, abbiamo messo in ordine gli elementi e a me, osservatrice esterna, è parso subito chiaro che la soluzione era chiedere aiuto. Ai suoi colleghi, al suo capo, a qualcuno. Ma per lui chiedere aiuto equivaleva a sancire il fallimento.

Sentendolo parlare, mi sono ricordata di tutte le volte in cui pure io ho scambiato la responsabilità con l'onnipotenza. E ho pensato che chiedere aiuto significasse barattare un pezzettino della mia leadership.

Invece è vero il contrario.

Quando sono diventata direttore, ero a capo di colleghi più bravi di me, con più competenze e con più esperienza. Non mi era chiarissimo perché fossi il loro capo. Così all'inizio ho finto di sapere, di avere tutto sotto controllo e intanto perdevo il sonno per superare il gap che mi separava dagli altri, per rincorrerli.

Invece sarebbe bastato molto meno: chiedere il loro aiuto.

Questo è successo finalmente quando sono arrivata a Donna Moderna. Ho esordito dicendo ai miei colleghi: non ho mai fatto il settimanale, non vengo dall'attualità, aiutatemi. E ho scoperto che solo chi ha il coraggio di chiedere aiuto smette di essere uno e riesce ad attingere alla forza del gruppo, convogliando attorno a sé le energie migliori.

Il punto è che si è leader non perché si è i più bravi, i più efficienti e neppure i più competenti. Si è leader perché si riesce a tirar fuori il meglio da tutti.

L'umiltà non è mancanza di sicurezza in se stessi, o mancanza di autostima. È riconoscere che non si sa tutto, ma che si può serenamente continuare ad imparare. Da tutti.

#6

## IL LEADER NON HA PAURA DI SBAGLIARE

Qualche giorno fa sono andata a sentire Christian Zimerman, uno dei più grandi pianisti viventi. Nei suoi concerti si può dare per scontata la perfezione tecnica. La variabile è quanto saprà entrare in sintonia con il pubblico, quanto saprà emozionarlo.

E invece... sorpresa!

Dopo un'ora e mezza di esecuzione impeccabile, Zimerman ha sbagliato una delle note dell'accordo finale, producendo un suono orribile.

Chiunque di noi si sarebbe alzato facendo finta di nulla, avrebbe sorriso, si sarebbe preso gli applausi, per poi passare il resto della serata ad autoflagellarsi per quella maledetta nota che aveva oscurato tutto ciò che l'aveva preceduta.

Invece lui, superata l'incredulità per il terribile suono che aveva prodotto, è scoppiato a ridere e con un gesto di finto rimprovero alla nota mancata, ha premuto il tasto giusto. "Ma dove ti eri cacciato?" sembrava gli stesse dicendo.

La sala è venuta giù dagli applausi e lui ha dovuto fare altri tre bis.

Christian Zimerman ha pubblicamente detto: ho sbagliato. Certo, era palese, ma non era scontato dirlo.

Saper dire "Ho sbagliato" è una delle doti più importanti del leader. Tra i comandamenti di Kathy Viner, direttrice del Guardian, c'è questo:

Ammetti i tuoi errori. Non sperare che nessuno se ne accorga. Anzi, spiega perché hai sbagliato e correggiti pubblicamente. Viviamo in una casa di vetro. L'onestà e la trasparenza vincono sempre.

Ma Christian Zimerman ha fatto qualcosa di più: ha sorriso del suo errore. È stato indulgente con se stesso. Se l'è pubblicamente perdonato. Ed è questo che fa un vero leader.

Il perfezionismo e la precisione sono valori importanti. Ma un leader non deve perdere di vista la sua vera meta per inseguire la chimera della propria perfezione. Zimerman sapeva di aver centrato l'obiettivo: emozionarci per un'ora e mezza. E non ha perso la testa per una nota mancata.

#7

## IL LEADER OSA

Come raccontavo al punto #5, quando a 30 anni sono diventata direttrice non mi era chiaro "perché io". Così per i primi tempi mi sono affannata a colmare il gap di esperienza e conoscenze, affinché non capissero di aver fatto un errore a darmi quell'incarico.

Col passare dei mesi (facciamo degli anni) mi è stato chiaro che mi volevano lì anche per la mancanza di esperienza. Mi volevano lì perché mettesi a frutto la mia inesperienza. Io ero una tabula rasa, avevo vissuto gran parte della mia vita professionale fuori dalle redazioni, ero redattore di prima nomina da poco più di un anno. Quindi potevo pensare fuori dalla scatola. Smettere di fare le cose come si erano sempre fatte. Innovare.

E così, forte delle due lezioni di prima—chiedere aiuto per ciò che non sapevo fare e non aver paura di sbagliare—ho iniziato a cambiare il modo in cui le cose si erano sempre fatte.

Su Topgirl ho osato affrontare temi che non si erano mai visti su un teen magazine. Su Geo ho sperimentato copertine su luoghi poco classici per un giornale geografico. A Cosmopolitan ho tentato la mia prima redazione integrata. E da quando sono a Donna Moderna e Starbene ho modificato il modo di lavorare, il layout di redazione e via dicendo. Un bilancio?

Non tutto ha funzionato. Ma anche le scelte meno efficaci mi hanno insegnato qualcosa.

Io ho imparato a non affezionarmi alle mie idee, a non



 @kongroup

 [linkedin.com/company/kon-spa](https://www.linkedin.com/company/kon-spa)

 [www.kon.eu](http://www.kon.eu)  
[www.lamerchant.it](http://www.lamerchant.it)

incaponirmi a seguirle quando erano sbagliate.

E nessuno, dico nessuno, mi ha mai rinfacciato gli errori.

Se c'è una cosa che non mi avrebbero perdonato, invece, è il non aver osato. Perché da un leader ci si aspetta il coraggio di provare. Anche a costo di sbagliare.

#8

### IL LEADER FA SBODCIARE ALTRI LEADER

L'ultima cosa che ho capito è che un vero leader si circonda di leader. Meglio: aiuta i suoi collaboratori a diventarlo. In che modo?

Io ci ho provato così. Un giorno ho stabilito che non avrei più letto il giornale prima della stampa ma dopo. Questo ha reso ciascun componente della redazione responsabile dei propri articoli dall'inizio alla fine. E ha portato a un miglioramento del processo e quindi del prodotto. Nel giro di pochi mesi, i miei colleghi hanno aumentato la loro leadership, come ho raccontato approfonditamente qui.

Questa innovazione ha suscitato molto scalpore. Qualcuno mi ha detto che stavo peccando di omesso controllo. E che, trasformando gli altri in leader, stavo venendo meno ai miei compiti da leader.

Ne siamo proprio sicuri? Il mio obiettivo è mandare in stampa il miglior giornale possibile e non c'è dubbio che un controllo distribuito su più persone sia più efficace di un controllo accentrato.

Non solo. L'altro mio obiettivo è continuare a migliorare e a innovare il prodotto. Leggere il prodotto finito e lavorare sul feedback (invece che sulla correzione) mi permette di fare riflessioni più profonde, che portano a un'evoluzione reale.

Insomma, aiutando gli altri a diventare leader, io penso di divenire un leader migliore.



## Terzo settore

# Nuovi traguardi per l'Istituto degli Innocenti

Di Vezio Manneschi

Con il termine «non profit» si intende quell'insieme di organizzazioni che producono beni/servizi e gestiscono attività fuori dal mercato o, se operano nel mercato, agiscono con finalità non lucrative, senza distribuire ai propri soci o dipendenti gli eventuali profitti ma al contrario usano questi profitti per aumentare la quantità e migliorare la qualità dei servizi erogati.



### In Italia il non profit pesa per il 4,3% del PIL e occupa oltre 5,7 milioni di operatori



In Italia il non profit pesa per il 4,3% del Pil, occupa in forma retribuita 681.000 dipendenti, 271.000 lavoratori esterni e più di 5.000 lavoratori temporanei (secondo bacino di impiego dopo l'Istruzione) e circa 4.759.000 come volontari. Con 5,7 milioni di operatori, questo mondo rappresenta quindi il "contenitore sociale" più grande in Italia ma anche il più qualificato (60% donne, 72% laureati, età media 40 anni) operante ogni giorno per offrire servizi alla collettività. Una stima del numero dei cittadini fruitori si colloca intorno a 50 milioni. Sono la quasi totalità di coloro che vivono nel nostro Paese: senza contare che verso la nuova cittadinanza – sfida e risorsa

strategica dei prossimi decenni - è il non profit a svolgere quasi da solo il lavoro di mediazione, accompagnamento, presa in carico, spesso trasformando tensioni sociali certe in risorse per tutti.

Ho avuto il piacere di incontrare e rivolgere alcune domande ad Anna Maria Bertazzoni, Direttore Generale dell'Istituto degli Innocenti, la più antica istituzione pubblica italiana dedicata alla tutela dei bambini.

**Con la venuta meno del modello del welfare state abbiamo visto una proliferazione di soggetti intermedi operanti secondo la logica non profit, ad esempio nei campi economico, politico, sociale, religioso, per coprire gli spazi ormai non più presidiati dal Pubblico. Cosa ne pensa Dottoressa?**

Parlare di Terzo Settore oggi in Italia vuol dire riferirsi a un fenomeno che nel corso degli ultimi due decenni ha subito una crescita esponenziale. Nel 2001 lo stesso legislatore lo ha riconosciuto introducendo nell'art. 118 della Costituzione un nuovo principio: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

L'Istituto degli Innocenti è la più antica istituzione pubblica italiana dedicata alla tutela dei bambini.

24.06.2016  
Apertura Opening



MUSEO DEGLI  
INNOCENTI

Istituto  
degli  
Innocenti



**quantitativo e  
qualitativo occorso alla  
società?**

Si deve riconoscere che lo Stato, a partire dalla fine degli anni '80, ha via via dimostrato il proprio appoggio all'attività svolta dalle organizzazioni non profit, cercando di favorirne lo sviluppo

**Questa attività  
normativa appare quindi, a  
distanza di decenni,  
come la necessaria reazione a  
un profondo mutamento**

con norme aventi prevalentemente ad oggetto la concessione di agevolazioni fiscali, senza tuttavia un disegno unitario e spesso intervenendo per disciplinare forme di aggregazione e attività già manifestatesi nella prassi. Con l'approvazione in via definitiva della legge delega al Governo per la riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile



universale il 25 maggio, si è definito un disegno unitario proponendo una rinnovata definizione (art. 1) delle caratteristiche dello stesso come *“il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche”*.

**Si tratta di un passaggio significativo che, nelle intenzioni del legislatore, porterà ad una semplificazione delle norme riguardanti lo statuto civile delle persone giuridiche ed al contempo porterà alla individuazione di disposizioni generali applicabili a tutti gli enti che rientrano nel novero del Terzo Settore?**

L'attuale modalità di organizzazione del settore è destinata a modificarsi significativamente anche se ad oggi permane la situazione che si è venuta a determinare a partire dalla prima metà degli anni '90 del secolo scorso. Il Non Profit è una terza dimensione dopo lo Stato (primo settore) e il Mercato (secondo settore), una dimensione che non è legata dal profitto ma semmai allo “star bene” di chi vi lavora e di quelli a cui le attività sono indirizzate. Le organizzazioni sono aggregati formali di parti dove non c'è solo una dimensione razionale e consapevole ma presuppone anche una dimensione implicita culturale (nel senso che le organizzazioni

organizzazioni contribuiscono all'identificazione e marcano lo stile e l'appartenenza dei soggetti aggregati). Tali organizzazioni non profit si caratterizzano perché perseguono il benessere della collettività o di una parte di essa.

**Le linee guida e il lavoro di attuazione delineano una sfida nel governo delle potenzialità contenute nella riforma stessa?**

Per la prima volta sono stati i soggetti della società ad essere inseriti al centro di un processo di riscrittura normativa e contiene pluralità di contenuti, alcuni dei quali non perimetrabili dentro i confini classici del terzo settore vista l'ampiezza e la portata storica della proposta di riforma. La novità positiva è aver posto al centro il civile, il sociale in senso ampio, tracciando delle piste di lavoro verso la rielaborazione della dimensione dei servizi, la riscrittura delle policy e la valorizzazione del ruolo del terzo settore per lo sviluppo economico. Spesso il rinnovamento normativo anticipa e spinge una reale innovazione da costruire nella società; per questo è necessaria una capacità di auto-costituzionalizzazione da parte del terzo settore, in modo che possa esercitare uno spazio autonomo di proposta non limitabile dal protagonismo governativo.

**Direttore parliamo delle ONLUS.**

La disciplina delle ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale), che nell'acronimo ben segnalano la compresenza dei requisiti di assenza di lucro e di utilità sociale, resta pertanto ben indicativa di alcuni dei possibili campi di intervento, sebbene in tale inquadramento – è stato da molti eccepito – siano eterogeneamente parificati obiettivi afferenti

alla sfera della promozione culturale e sociale e azioni di supporto a sfere vitali, con particolare riferimento a patologie e situazioni invalidanti. Va detto che la qualifica di ONLUS è riferita non tanto alla natura giuridica del soggetto ma alla disciplina fiscale riconosciuta in ragione appunto delle caratteristiche dello statuto. Senza voler dare un "grado di valore" ad iniziative comunque meritevoli, in questi anni da più parti sono state avanzate proposte per una più rigorosa verifica della corretta applicazione della disciplina, soprattutto onde salvaguardare la necessaria terzietà degli effettivi beneficiari delle iniziative di questo genere, vista la potenziale facilità di maliziosa interpretazione del testo normativo.

**Anche l'Istituto degli Innocenti da quanto mi ha illustrato ha in cantiere la costituzione di una Fondazione, perché perseguita tale strada e qual potrà essere il valore aggiunto che potrà apportare all'Istituto Madre?**

Molti enti ed organizzazioni negli anni più recenti

hanno dato vita a Fondazioni con l'esplicito obiettivo di sostenere, ampliare e rafforzare, con attività di fundraising mirate, le attività. Anche per l'Istituto la scelta è dettata dalla volontà di affiancare all'istituzione una Fondazione che supporti e sostenga le iniziative sociali, educative, culturali e di ricerca e diffonda la cultura dell'infanzia. L'Istituto ha negli anni registrato la grande vicinanza ed amicizia dei cittadini e di soggetti sociali, quali imprese ed organizzazioni private, che hanno permesso la realizzazione di diversi progetti: basti pensare alla molte opere d'arte restaurate ed oggi visibili nel Museo, od alla ristrutturazione del giardino dei bambini. Credo sinceramente che la Fondazione potrà diffondere ulteriormente gli ideali dell'Istituto, favorendo nuove iniziative ed avvicinare altre persone. Il Consiglio di Amministrazione ha proprio in questi giorni approvato lo Statuto della Fondazione Istituto degli Innocenti, quindi a breve la piena operatività.



## L'Istituto degli Innocenti oggi

L'Istituto degli Innocenti opera da quasi sei secoli a favore della famiglia e dell'infanzia. Fu un importante lascito testamentario del mercante pratese Francesco Datini a determinare, nel 1419, i primi accordi necessari per la costruzione, in Firenze, di un grande Ospedale per i trovatelli. Ancora oggi l'Istituto ha sede in piazza della Santissima Annunziata, nell'edificio dello storico Ospedale progettato e realizzato da Filippo Brunelleschi che ne fece un esempio mirabile di architettura rinascimentale. La storia dell'Istituto è immensa e si sviluppa nella secolare esperienza di assistenza ai fanciulli oltre che nel complesso patrimonio artistico-monumentale.

Considerato ben presto un modello universale, l'Ospedale, oggi Istituto degli Innocenti, ha proseguito nei secoli l'impegno iniziale, adeguandosi alle nuove normative sulla tutela dell'infanzia e della famiglia e contribuendo anche alla loro determinazione.

Divenuto I.P.A.B. (Istituzione di Pubblica Assistenza e Beneficenza) dal 1890, l'Istituto è oggi una Azienda pubblica di Servizi alla Persona ai sensi dell'art. 32 della legge regionale 3 agosto 2004 n. 43. Ha un Consiglio di Amministrazione nominato dalla Regione Toscana, dalla Provincia e dal Comune di Firenze, che procede all'elezione di un Presidente.

L'Istituto mantiene la sua storica missione, operando secondo gli obiettivi stabiliti dalla Convenzione Onu sui diritti del Fanciullo (1989), attraverso lo studio della condizione minorile, la sperimentazione di servizi, la promozione della cultura dell'infanzia nonché la tutela e la valorizzazione del proprio patrimonio monumentale, storico e artistico. L'accoglienza è al centro delle attività dell'ente. Attualmente l'Istituto gestisce tre case di accoglienza dove vengono ospitati bambini e madri dal territorio toscano, indirizzati dai servizi sociali e dall'autorità giudiziaria. Ad essa si affianca la missione educativa che spazia dall'offerta per la prima infanzia con tre nidi, la Bottega dei Ragazzi, servizio educativo del Museo degli Innocenti. Particolare attenzione è riservata alle attività che promuovono il diritto di espressione dei cittadini minorenni attraverso l'uso consapevole e creativo dei nuovi media da parte di bambini e adolescenti.

L'Ente contribuisce alla promozione dei diritti delle giovani generazioni attraverso attività formative e informative. Conduce ricerche e monitoraggi, elabora statistiche, gestisce banche dati specialistiche e svolge un'ampia attività di documentazione e divulgazione a supporto delle politiche e delle azioni per l'infanzia, l'adolescenza e la famiglia. L'Istituto è Agenzia Formativa accreditata per la formazione e l'aggiornamento professionale in materia di infanzia, adolescenza, famiglie e maternità. Per valorizzare il proprio patrimonio storico-artistico e far conoscere meglio questo straordinario "luogo dei fanciulli" è nato Il Nuovo Museo Degli Innocenti, un centro culturale in progressiva costruzione che riunisce e rende fruibile la secolare memoria dell'assistenza all'infanzia.

# move.ON

Chi, come e-KONomy, vuole occuparsi dell'economia che cresce, non può assolutamente dimenticare l'economia che nasce ovvero l'idea di riporre fiducia nel futuro con la convinzione che è necessario andare avanti in modo proattivo innovando sempre. Così, all'interno di questa apposita rubrica intitolata "move.ON", ci occuperemo di start up ed incubatori e racconteremo storie e personaggi, sogni ed obiettivi, difficoltà e sfide. Tutto ciò è stato reso possibile dalla collaborazione con importanti incubatori ed acceleratori che, appunto, ci aiuteranno nel racconto delle storie aziendali che animeranno la rubrica.



È il 2013 quando Daniele Biffoli, fiorentino da poco laureato alla Bocconi, ha un'idea: vendere online prodotti enogastronomici ricercati e introvabili attraverso i normali canali di vendita, ad un prezzo scontato e accessibile a tutti. Da casa, dal proprio PC, Daniele mette in vendita un pacco di Pregiati Sali di una piccola azienda di Mantova: passano poche ore e riceve una email di una signora che vuole acquistare; il giorno dopo ne riceve altre e così per venti giorni. Ed ecco come nasce Gourmant. Sono passati meno di 3 anni e oggi, grazie anche al supporto dell'acceleratore fiorentino Nana Bianca, l'azienda conta 15 dipendenti, 70.000 iscritti e collaborazioni con oltre 400 produttori d'eccellenza da tutta Italia. Fin da subito, l'obiettivo di Gourmant è stato quello di creare una piattaforma virtuale in cui si potessero incontrare le realtà artigianali migliori d'Italia con i consumatori appassionati di buon cibo e buon vino; un punto d'incontro tra i piccoli produttori che non riescono ad avvicinare il grande pubblico e i cultori del gusto sempre alla ricerca di eccellenze enogastronomiche che possono affidarsi a occhi chiusi alla selezione effettuata da Gourmant.

*"Affinchè il nostro e-commerce diventasse garanzia di alta qualità – spiega Daniele Biffoli – mi sono circondato di un team esperto e appassionato di buona tavola. Solo grazie alle competenze dei nostri buyers, che vanno quotidianamente in cerca del meglio che l'Italia enogastronomica ha da offrire, posso dire con assoluta certezza che tutto quello che i clienti trovano su Gourmant è di pregio, buono e di qualità."*

Non solo. Ogni prodotto viene venduto ad un prezzo scontato perché l'eccellenza sia davvero alla portata di tutti. Fare un giro su Gourmant è proprio come accedere ad una grande dispensa virtuale, ogni prodotto viene raccontato nel dettaglio e la navigabilità è semplice e immediata, grazie ad una grafica da poco rinnovata; le foto, realizzate da un team di fotografi professionisti, fanno il resto: al consumatore sembra davvero di avere i prodotti a portata di mano e gli basta un click per ricevere una spesa da intenditore direttamente a casa, in massimo 48 ore!

Daniele Biffoli, Fondatore di Gourmant



*"Sono orgoglioso dei passi che abbiamo fatto in soli 3 anni – racconta Daniele – e oggi posso dire che siamo davvero diventati grandi! Abbiamo il reparto delle Vendite a Tempo, che durano 15 giorni e sono in quantità limitate, lo Store Permanente, con tantissimi prodotti sempre a disposizione, un Magazine di approfondimenti e ricette sempre più ricco, lo Store tedesco e tante novità in arrivo."*

# Doing Business In Norway

*Doing Business In* è la nuova rubrica di e-KONomy che nasce con l'obiettivo di focalizzarsi sulle possibilità/opportunità di business in Paesi che presentano un alto livello di attrattività. Dopo la Cina, il secondo Paese individuato è la Norvegia.

*Doing business in* non vuole essere la solita rubrica informativa sul business in un determinato Paese, ma ha l'obiettivo di indicare in modo operativo e pratico come poter sviluppare un rapporto di lungo periodo ed una presenza importante in un Paese conoscendolo dall'interno. Per questo motivo l'idea è che sui vari Paesi possano scrivere Istituzioni o Enti locali che raccontino usi, costumi, abitudini sociali e di business, nonché modalità di sviluppo dei rapporti economici, caratteristiche culturali che devono essere rispettate, ed altro ancora.

Si ringrazia Innovation Norway per il contributo alla stesura dell'articolo.

## Norvegia-Italia una partnership all'insegna della sostenibilità e dell'innovazione



La Norvegia può rappresentare per l'Italia un esempio eccellente nei campi dell'innovazione, della sostenibilità e delle energie rinnovabili: si tratta infatti di un Paese che ha intrapreso un percorso di riconversione e diversificazione degli investimenti per far fronte alla crisi del prezzo del petrolio che ha avuto un impatto importante sull'economia nazionale.

Rispetto al passato la Norvegia sta vivendo un periodo di stagnazione economica che si riflette anche sulla capacità di creare occupazione. Di fronte a questa situazione il Paese ha avuto il coraggio e la lungimiranza di adottare una doppia strategia: da una parte programmare un futuro di crescita non più legato prevalentemente all'oil & gas puntando sempre più sulle energie rinnovabili; dall'altra supportare e favorire lo sviluppo di settori innovativi e competitivi, la tecnologia, la green economy, il turismo consapevole, la moda e il design.

Innovation Norway può offrire anche per l'Italia una pratica di successo su come una struttura pubblica possa essere in grado di attrarre capitali privati e fare sistema con il tessuto economico produttivo dei diversi Paesi, contribuendo fattivamente alla competitività delle imprese: le aziende supportate da Innovation Norway, in media, presentano un tasso di crescita del fatturato più elevato rispetto al mercato pari al 12,6%, e un valore superiore di circa il 5.9%.

La Norvegia investe sulla tecnologia ma anche su

talenti, creatività e idee, settori nei quali l'Italia è terreno fertile.

Le esportazioni Norvegesi verso L'Europa e i mercati internazionali sono aumentati negli ultimi due anni in settori chiave come l'agro-alimentare, il settore manifatturiero, la meccanica di precisione e il settore chimico. L'Italia è tra i partner commerciali principali: i dati di maggio 2016 indicano che le importazioni dall'Italia hanno registrato un valore di quasi 867 milioni di Euro nei primi 5 mesi dell'anno, contro un export della Norvegia verso il nostro Paese di 387 milioni di Euro, in aumento rispetto al maggio 2015 dell'8,5% nella produzione ingegneristica, del 18,4% nella produzione manifatturiera e del 13,1% nel comparto food.



### Innovation Norway – Profilo e risultati

Innovation Norway è una società a statuto speciale partecipata al 51% dal Ministero Norvegese del Commercio e dell'Industria e al 49% dalle Regioni Norvegesi.

La missione di Innovation Norway è quella di contribuire al miglioramento e all'aumento del valore dell'industria Norvegese, aiutando le aziende norvegesi ad affrontare le sfide più complesse sia a livello nazionale che

# Doing Business In Norway

internazionale. Allo stesso tempo rendere la Norvegia un luogo sempre più piacevole dove vivere. Innovation Norway si propone come partner chiave per le Regioni e le Comunità che intendono attrarre investimenti, sviluppo e lavoro. In particolare la società persegue 3 obiettivi: favorire la nascita e migliorare le qualità delle start-up, aumentare il numero di aziende capaci di crescere, favorire più "cluster" focalizzati sull'innovazione. Favorire la crescita industriale e sociale non è solo una questione di sostegno finanziario, ma necessita di un coinvolgimento in diversi campi. L'offerta che Innovation Norway propone e promuove copre una vasta gamma di servizi, che va dal supporto finanziario alle start-up al finanziamento di progetti innovativi di R&D (ricerca e sviluppo), a programmi di competenza nei campi dello sviluppo del business internazionale, a servizi di consulenza su misura.

Per il 2020 Innovation Norway si è recentemente fissata 6 ambiziosi obiettivi, che dettagliano ulteriormente la propria missione:

- Dare priorità agli ambiti e ai settori nei quali la Norvegia gode di vantaggi competitivi a livello internazionale;
- Favorire le nuove imprese più capaci di crescere a livello globale;
- Rafforzare la cultura e la collaborazione imprenditoriale al fine di creare nuovi posti di lavoro;
- Sviluppare un forte e riconoscibile "marchio nazionale" per aumentare la competitività del "made in Norway";
- Creare valore basato sul vantaggio competitivo regionale;
- Offrire consulenza e trasferire know-how sui temi dell'innovazione e delle politiche industriali.

Ruolo sempre più importante nella scelta dei progetti sostenuti da Innovation Norway è giocato dal tema della sostenibilità ambientale del

business: nel 2016 Innovation Norway introduce due nuovi criteri chiave per determinare l'eggebbilità di un candidato: si tratta del criterio dell'incidenza ambientale e di quella sociale che avranno il medesimo peso del criterio del potenziale economico.

Amministrando fondi pubblici Innovation Norway sente l'obbligo di dare massima trasparenza ed evidenza ai risultati della propria attività. La società ha adottato un sistema di continuo monitoraggio e analisi sulla qualità ed efficacia dei propri servizi, ponendo particolare attenzione al reale impatto che questi hanno sulla capacità di aziende, associazioni e persone di sviluppare innovazione e diffondere conoscenze e competenze specifiche. A tale scopo Innovation Norway collabora con diversi esperti esterni, come il Statistikk Sentralbyrå (SSB - equivalenti all' ISTAT italiano) nello sviluppo di indicatori e metodi di misura più rilevanti e affidabili.

Secondo il rapporto annuale 2015 i principali risultati dell'anno sono:

- Una quota crescente dei clienti segnala che il sostegno da parte di Innovation Norway fa la differenza. Il 65% ha risposto che il supporto della Società ha avuto un effetto elevato nel 2014. Tale percentuale era del 48% dieci anni fa.
- SSB riporta inoltre che le aziende supportate da Innovation Norway, in media, presentano tasso di crescita del fatturato più elevato rispetto al mercato pari al 12,6%, e un valore delle aziende superiore di circa il 5.9%.
- Innovation Norway con i 360 milioni di euro ricevuti dal Governo Norvegese ha favorito investimenti pari a 1.7 miliardi di euro in start up e progetti d'innovazione.
- Il 93% dei clienti affermano che i loro progetti non sarebbero stati possibili o solo in scala minore senza il supporto di Innovation Norway.

## News dalle imprese

**Spoletto, come il Festival diventa giovanissimo e provocatorio. Kon sponsor dell'evento**

**Jeff Mills al Festival dei 2Mondi** – Risuona in Piazza Duomo la musica del futuro per il Festival dei Due Mondi. Più di mille spettatori, per lo più giovanissimi, per il Dj Jeff Mills a fianco all'orchestra Roma Sinfonietta, 57 elementi diretti dal maestro Bonolis: un esperimento- provocazione che ha entusiasmato il pubblico dei ventenni, ma è riuscito a coinvolgere e interessare anche quello più maturo. Applausi e urla di approvazione fin sulla scalinata (ma anche fuori dalle transenne che delimitavano la piazza) dove gli spettatori hanno dimostrato tutto il loro coinvolgimento ballando fino a mezzanotte per due ore di intenso spettacolo. Il concerto di Spoleto è stata l'unica data italiana del dj e compositore Jeff Mills che ha portato in scena *Light from the Outside World*. Nel corso della serata i più grandi classici del repertorio di Mills, inventore della Detroit Techno Sound e una delle superstar planetarie della Techno, da sempre eseguiti in discoteca, sono stati riproposti sugli spartiti grazie alla collaborazione con il compositore Thomas Russell. Un esperimento inedito e riuscito per il Festival di Spoleto. L'evento è stato prodotto da The Roof production di Tommaso Monini e il **Gruppo KON** è stato uno degli sponsor principali.

Fonte: da *Il Messaggero*, il 9 Luglio 2016.



**Miniconf progetta il futuro: crescita dei manager e multicanalità nel mirino.**

MINICONF

**Miniconf** – L'esercizio 2015 si è chiuso con un fatturato di 74,5 milioni di euro. Miniconf realizza l'84% del business in Italia e il 16% all'estero, in particolare in Spagna, Russia e Gran Bretagna. L'esigenza di essere sempre più internazionali è stata avvertita da tempo ed è una direttrice di sviluppo fondamentale. «La sede dell'azienda è in una posizione svantaggiata - chiarisce Basagni - . Sia dal punto di vista dei collegamenti, che della possibilità di attrarre risorse qualificate. Ma andiamo avanti nel nostro percorso. Grazie anche all'adesione al progetto Elite di Borsa Italiana, ci siamo focalizzati negli ultimi mesi sulla crescita dei nostri manager, anche per la necessità fisiologica di un ricambio generazionale, e naturalmente sul progetto industriale per i prossimi anni». La realtà è attiva sia nel canale wholesale (800 i multimarca serviti da Sarabanda e quasi 650 quelli da iDo) che retail (complessivamente 50 monomarca in Italia e 70 negozi e shop in shop all'estero) e quattro anni fa ha avviato l'e-commerce in forma di outlet. «Ora stiamo lavorando a un progetto di e-commerce a 360 gradi per ciascuno dei nostri marchi, che coinvolga i nostri negozi e anche i multimarca, per creare una vera multicanalità», spiega Leonardo Basagni, figlio di Giovanni.

Fonte: *fashionmagazine.it*, il 4 Luglio 2016.

**La reggiana Rcf dà voce alla leggendaria Fremont Street di Las Vegas.**

**RCF** – Nuova grande soddisfazione per la storica azienda reggiana Rcf, leader nella progettazione, produzione e commercializzazione di impianti audio. L'impresa di Mancasale ha vinto la gara d'appalto per l'ampliamento e l'espansione della spettacolare cupola con led che copre Fremont Street, la via più nota di Las Vegas, per un'estensione di quattro isolati: in totale 350 diffusori audio suddivisi in 50 cluster. Ogni cluster a sua volta comprende 6 diffusori e un subwoofer, installati su un supporto in acciaio sotto la gigantesca cupola. Il team di progettazione di Rcf ha lavorato con la squadra della Fremont Street Experience per la configurazione del sistema. Il suono dell'azienda reggiana era già noto alla Fremont Street Experience, poiché queste soluzioni erano state adottate sui palchi per le esibizioni dal vivo disseminati lungo la leggendaria via. Dopo questa prima esperienza positiva, il management della location ha deciso di utilizzare i prodotti «made in Reggio» per il rinforzo sonoro dell'enorme cupola-schermo, illuminata da oltre 12 milioni di lampade led.

Fonte: *Il Resto del Carlino*, il 13 Giugno 2016

