

## **Il caso Loccioni A - I valori imprenditoriali<sup>1</sup>**

“La cura del dettaglio, la soddisfazione del cliente, il sorprendere con un atto di gentilezza, la curiosità in una domanda, l’attenzione agli sprechi, la determinazione nel fare bene, l’amore in quello che si fa, il rispetto per le persone, il farsi rispettare, le cose che contano e quelle che si contano, sono le radici e le foglie di questo gruppo, sono i valori che ci sono stati trasmessi. A noi prenderci cura di questa eredità e continuare ad alimentarla ora più di prima. Famiglia Loccioni” (Loccioni, 2016, 3).

### **Principali tappe storiche**

Enrico Loccioni nasce in una famiglia di contadini e trascorre la sua infanzia nella Valle di San Clemente, a cavallo tra le province di Ancona e Macerata. Grazie alle competenze acquisite alla scuola professionale di Jesi, a 15 anni realizza il primo impianto di automazione elettrica per portare l’acqua del pozzo alla casa e alla stalla. La buona riuscita del progetto e il passaparola del padre gli permettono di realizzare progetti simili per i contadini della zona.

Dalla prima esperienza lavorativa presso un calzaturificio capisce di non sopportare il lavoro ripetitivo alle dipendenze altrui. Decide così di creare un’attività autonoma. Nel 1968 fonda la ICIE avviando il suo percorso imprenditoriale come artigiano specializzato nella progettazione e costruzione di impianti elettrici ad uso industriale. Il 30 luglio del 1968 acquisisce il primo ordine dalla Merloni elettrodomestici per attività di manodopera finalizzata a “collegamenti motori e macchine varie”. Nel 1969, Enrico conosce Graziella Rebichini che sposerà nel 1973 e che diventerà l’anima finanziaria e concreta dell’impresa. Nei primi due decenni di vita, l’impresa è una realtà quasi artigiana e sostanzialmente locale, ma già da allora in cerca dei migliori clienti e dei migliori collaboratori per sviluppare competenze volte a migliorare i processi produttivi. Come afferma lo stesso imprenditore: “facevamo impianti elettrici, offrivamo manodopera e passione” (Loccioni, 2012: 7).

Nel 1971 Enrico costituisce la General Impianti, azienda che progetta e realizza su commessa impianti e componenti per l’automazione industriale – successivamente anche per le telecomunicazioni e il monitoraggio ambientale – per grandi gruppi industriali locali. Nel 1976 acquisisce dalla Merloni elettrodomestici i primi progetti per controllare la qualità degli elettrodomestici, ma è nel 1985 con la lavatrice Margherita che inizia una nuova storia. Era un prodotto innovativo ma, anche per questo motivo, caratterizzato da alta difettosità. I giovani ingegneri Loccioni progettano un sistema fortemente innovativo che consente al gruppo di Fabriano di ridurre la difettosità del prodotto dal 15% al 4%. Grazie a questo successo, l’impresa avvia una stretta collaborazione con il gruppo Merloni, di cui sfrutta la forte crescita. Già in questo periodo, l’obiettivo di Enrico consiste nello sviluppare conoscenza ed esperienza per generare valore per le persone e il territorio.

---

<sup>1</sup> @ Istituto per i Valori d’Impresa, 2019.  
Caso scritto da Alessandro Zattoni.

Successivamente Loccioni fonda altre imprese che operano su business diversi. Nel 1980 costituisce la AEA (Applicazioni Elettroniche Avanzate) il cui fine è progettare e realizzare sistemi di collaudo, controllo qualità e certificazione di processo per il settore degli elettrodomestici (i clienti sono Candy, Electrolux, Merloni, Whirlpool) e, successivamente, per quello automobilistico (con clienti come Fiat, Magneti Marelli, Bosch). Nel 1986, acquisisce da Merloni una commessa per progettare un impianto automatico di misurazione delle prestazioni di un nuovo tipo di lavatrice. Nel 1986, durante la fiera Domotechnica di Colonia - la più grande e importante del settore - il produttore di elettrodomestici Bauknecht espone nel proprio stand il sistema automatico di controllo della qualità sviluppato da Loccioni. Inizia così un passaparola che porterà la piccola impresa marchigiana in contatto con i maggiori operatori a livello mondiale.

Nel 1990 il fiume Esino straripa e un metro di acqua e fango invade gli uffici e i laboratori. Enrico e Graziella sono sconvolti, ma non si perdono di animo e, insieme ai collaboratori, riescono a riavviare l'attività in una sola settimana. In quel periodo, la sfida consiste nello sviluppare competenze e conoscenze sulla misura per il collaudo e il controllo della qualità. La diffusione della filosofia del *total quality management* favorisce lo sviluppo dell'attività di AEA. Nel 1991, l'impresa progetta il sistema di collaudo automatico per Magneti Marelli, segnando così il passaggio dal collaudo su banco a quello su linea di montaggio. Nello stesso periodo, tuttavia, la contrazione del mercato degli impianti elettrici fa soffrire la General Impianti. L'imprenditore, non volendo cessare l'attività e licenziare i collaboratori, decide di investire nello sviluppo di competenze di automazione industriale e ICT per progettare reti di telecomunicazione.

Nel 1992 partecipa, insieme alla moglie Graziella (che segue la parte amministrativa e finanziaria), ad un corso di formazione manageriale organizzato dall'Associazione degli Industriali di Ancona. Tale corso rafforza la volontà di lavorare su commessa per grandi imprese clienti, creare un ambiente di lavoro stimolante e meritocratico, collaborare con centri di ricerca di eccellenza. In quegli anni, nasce la convinzione dell'imprenditore di non volere produrre prodotti di serie per concentrarsi, invece, sulla progettazione di sistemi di controllo su misura per il cliente.

Nel 1992 costituisce una nuova società, Summa, il cui obiettivo è progettare il futuro dell'impresa, ovvero anticipare l'evoluzione dei bisogni dei clienti e delle modalità migliori per soddisfarli. Summa offre numerosi servizi a favore delle business unit: gestisce i progetti di ricerca e il trasferimento di tecnologia, cura la formazione, funge da incubatore di nuovi business, analizza nuovi mercati, ricerca e negozia i finanziamenti e, più in generale, gestisce le relazioni con l'esterno.

I progetti di collaborazione con il mondo universitario e della ricerca producono vari risultati significativi. Nel 1996, dalla collaborazione con alcuni partner e Università Europee - tra cui l'Università Politecnica delle Marche - nasce il progetto Medea, finanziato dalla Comunità Europea, per realizzare il primo sistema automatico di controllo della qualità degli elettrodomestici attraverso l'analisi delle vibrazioni. Due anni più tardi, sempre grazie al

supporto della Commissione Europea per la ricerca, parte il progetto Builtech per esplorare la gestione delle energie rinnovabili e per ottimizzare il consumo di energia.

Loccioni continua a crescere anche nel nuovo millennio. Nel 2008, progetta il sistema automatizzato “Apoteca Chemo” che prepara farmaci per la chemioterapia evitando errori dell’operatore e rischi per il paziente. Da questo progetto nasce Loccioni Humancare, un team orientato a generare innovazione per la cura. Nello stesso anno, viene costituita Blu Solutions, che produce soluzioni per l’ispezione acustica nei serbatoi GPL.

L’attività di monitoraggio ambientale, lanciata anni prima, genera varie iniziative. Nel 2008 viene creata la LEAF Community – la prima comunità eco-sostenibile d’Italia - e la Loccioni Energy. Nello stesso anno viene inaugurata la LEAF house, una palazzina di sei appartamenti che, grazie all’utilizzo di diverse fonti di energia rinnovabili e di sistemi di accumulo, ha un impatto ecologico nullo. Nel 2013 viene realizzato il progetto “2kilometri di futuro”, un progetto pubblico-privato con il quale Loccioni mette in sicurezza e valorizza il tratto del fiume Esino che costeggia l’impresa. Il progetto trasforma il fiume da minaccia a risorsa che contribuisce alla produzione di energia per la micro grid che connette i vari edifici Loccioni. All’inizio del nuovo millennio vengono costituite le prime società all’estero - Loccioni USA (2009), Germania e Cina (2012), Giappone (2017), India (2019) – per sviluppare il business in quei paesi.

Oggi l’impresa progetta e realizza su commessa sistemi di misura e controllo per imprese operanti in diversi settori industriali e di servizi. Lo sviluppo di soluzioni innovative è alimentato da un modello di open innovation che integra le competenze dell’impresa con quelle possedute da clienti, fornitori, centri di ricerca e altri stakeholder. I clienti sono grandi imprese leader nei loro mercati di riferimento. Il raggio di azione è globale come testimoniato dai progetti realizzati in ben 50 paesi.

Con il passare del tempo, l’impresa ha significativamente ampliato la propria dimensione e il numero di BU in cui opera. La crescita e la diversificazione sono il risultato di investimenti sistematici finalizzati ad esplorare nuove tecnologie e a soddisfare nuovi mercati. Loccioni gestisce gli investimenti di ricerca attraverso due unità organizzative aventi orientamenti e obiettivi diversi. L’attività di Ricerca e Sviluppo è orientata al medio termine con l’obiettivo di identificare nuove applicazioni delle tecnologie conosciute al fine di soddisfare nuovi clienti o nuovi bisogni degli stessi clienti. L’attività di Ricerca e Innovazione è orientata al lungo termine con l’obiettivo di sviluppare nuovi strumenti o tecnologie di misura in anticipo rispetto alle esigenze del cliente.

Nel 2019, Loccioni opera in otto aree di business: (i) mobilità, che progetta e realizza sistemi di automazione, misura e controllo qualità per componenti auto; (ii) energia, che sviluppa soluzioni per la produzione, gestione e monitoraggio dell’energia al fine di migliorare l’efficienza e ridurre l’impatto ambientale; (iii) ambiente, che produce sistemi di analisi e monitoraggio dell’aria, dell’acqua e soluzioni per le bonifiche e la riduzione dell’impatto ambientale degli impianti industriali; (iv) industria, che sviluppa sistemi di automazione e collaudo per vari settori industriali (e.g., elettrodomestici, agroalimentare, farmaceutico); (v) medicale, che sviluppa sistemi e strumenti innovativi per la misura e il controllo qualità dei

processi sanitari; (vi) train & transport, che realizza sistemi per la sicurezza e l'innovazione del settore ferroviario; (vii) avio, che valorizza le tecnologie Industry 4.0 nel settore aerospaziale; (viii) electronics, che affronta le tematiche di misura e controllo nei componenti elettronici. Le aree di business sono collegate tra loro dalla competenza della misura finalizzata al controllo qualità, dalla filosofia gestionale e dai valori aziendali.

Nel 2019, l'impresa ha realizzato un fatturato di circa €120 milioni (erano €24 nel 2000) e un utile netto di €16 milioni. I collaboratori sono 450 (erano 206 nel 2000), circa la metà sono diplomati e l'altra metà sono laureati e dottori di ricerca. Nonostante il turnaround dei collaboratori sia limitato, l'ingresso di numerosi neoassunti mantiene bassa e relativamente stabile l'età media, pari a 33 anni. La tabella 1 presenta sinteticamente l'impresa Loccioni.

### **Enrico Loccioni e Graziella Rebichini**

L'impresa è stata guidata fin dall'inizio da una coppia di imprenditori, Enrico Loccioni e Graziella Rebichini.

Graziella nasce ad Angeli di Rosora. Dal babbo Desiderio, che era un commerciante, apprende la laboriosità, l'umiltà e il rispetto per il denaro, soprattutto se guadagnato con fatica; dalla mamma Teresa apprende il senso della famiglia, la cura per le persone e la determinazione. Dopo le scuole medie vive 5 anni a Torino, a Palazzo Barolo, dove frequenta un collegio di suore e impara la ragioneria. L'esperienza maturata in questa città, da lei molto amata, accresce il senso della bellezza e la capacità di gestirsi autonomamente. Successivamente ritorna al paese natale, presso la casa dei genitori. Quando incontra Enrico, Graziella ha 20 anni e lavora nell'amministrazione di un'impresa di Osimo, che decide di abbandonare per supportare il fidanzato nella sua attività imprenditoriale. Durante il servizio militare di Enrico, Graziella si occupa della gestione dell'impresa, presidiandone la contabilità e i flussi finanziari: fa visita ai clienti per creare un rapporto di fiducia o per sollecitare il pagamento delle fatture, negozia aumenti dei prezzi con garbo e fermezza, presidia i rapporti con i fornitori e con le banche, amministra con competenza e buonsenso le tante attività e i contatti avviati da Enrico.

Nel 1973, quattro anni dopo essersi conosciuti, Enrico e Graziella si sposano. Negli anni a seguire nascono Maria Cristina e Claudio. La famiglia cresce in un clima sereno e armonioso, in cui il lavoro è un tutt'uno con la vita privata. I bambini fanno i compiti e giocano all'interno dell'impresa, a casa si discute di progetti lavorativi anche quando si è a tavola. Il tutto avviene senza forzature e con il solo desiderio di crescere al meglio la famiglia e l'impresa, cioè la "famiglia allargata" che include anche i collaboratori che via via si sono uniti al progetto d'impresa.

Enrico e Graziella formano una coppia unita nella famiglia e nel lavoro. I due coniugi incarnano visioni imprenditoriali differenti ma complementari. L'obiettivo principale di Enrico consiste nel creare conoscenza e lavoro nel suo territorio. Per lui ogni commessa rappresenta una sfida e l'opportunità per sviluppare nuova conoscenza funzionale ad acquisire nuovo lavoro e competenze in futuro. Enrico è un visionario e un ottimista che guarda

costantemente ai progetti da realizzare, senza prestare troppa attenzione al dettaglio operativo. Nella sua filosofia: “tra fare e non fare è sempre meglio fare, magari sbagliando”, perché commettere un errore è il migliore modo per imparare. Tra “andare avanti e fermarsi è sempre meglio andare avanti”, perché chi si ferma rischia di perdere delle occasioni. Quando si prendono delle decisioni è meglio privilegiare “l’ottimismo al pessimismo, la propositività al cinismo, l’incoscienza alla razionalità conservatrice, l’apertura alla chiusura”.

La sua passione ed energia sono contagiose. Un giorno invita in sede Luigi Bacci, il direttore generale della Banca Popolare di Ancona, per fargli capire il suo sogno e come intendeva realizzarlo. Il direttore, pur non avendo capito bene di cosa si occupasse l’impresa e quale fosse il sogno dell’imprenditore, gli concede il finanziamento perché Enrico gli era sembrato molto determinato e in grado di realizzare il suo progetto.

Graziella, profondamente convinta della capacità di Enrico di “guardare lontano” si fida completamente di lui e lo sostiene con le attività che le sono più proprie: predilige l’analisi economico-finanziaria e svolge un attento controllo sugli investimenti e sui costi. Il suo obiettivo principale è di evitare che la struttura diventi troppo costosa e possa, di conseguenza, frenare lo sviluppo futuro dell’impresa o peggiorare i rapporti di familiarità che ne caratterizzano l’ambiente di lavoro.

Grazie alla sua spinta, mossa da curiosità e grande senso pratico, l’impresa ha dedicato grande attenzione ai costi e, negli anni, ha sviluppato strumenti di pianificazione e controllo sempre più evoluti. Strumenti che alimentano la crescita dell’impresa e non ne irrigidiscono il modello decisionale. Nelle parole dell’imprenditore:

“Sono tutti strumenti fondamentali, che ci hanno fatto crescere tantissimo, ma sono appunto strumenti, non sono tavole della legge, né programmi definiti. Ripeto sempre ai miei collaboratori che la parte più interessante del budget è quella non scritta, è la sorpresa del nuovo cliente non previsto, del nuovo progetto nato grazie al coraggio di accettare una sfida. Il budget non è niente senza quelle che io chiamo ‘le tavole di rimpiazzo’, il piano B, le risorse segrete” (Varvelli, Varvelli, 2014: 96-97).

Enrico e Graziella condividono l’obiettivo di fondo di creare nuovo lavoro per non dovere mai dire ad un collaboratore che non ce ne è abbastanza. Questa è la priorità perché, come si dice in dialetto marchigiano, “la miseria non se sparte”. Tuttavia, se per Enrico questo significa sviluppare nuove competenze, nuovi clienti o nuovi modelli di business, per Graziella significa presidiare attentamente la dimensione economica e finanziaria. Per questo motivo, quando devono valutare l’entità di un investimento, si trovano sempre su posizioni opposte: per Enrico “non è mai abbastanza”, per Graziella “è sempre troppo”.

La vita contadina ha insegnato ad Enrico che è inevitabile lavorare nell’incertezza e che, sia nei momenti di crisi sia in quelli di successo, bisogna essere pronti a rimettere tutto in discussione. La dialettica tra Enrico e Graziella, tra visione e concretezza, tra dimensione socio-culturale ed economico-finanziaria, tra “le cose che contano e quelle che si contano”, tra emisfero destro dell’emotività e emisfero sinistro della razionalità, ha prodotto sempre buone

scelte, alimentando la crescita aziendale e permettendo all'impresa di superare alcuni momenti difficili.

A parte alcune differenze caratteriali, i due coniugi condividono i valori e le passioni che sono al cuore del progetto imprenditoriale Loccioni: l'amore per il territorio e il rispetto delle sue tradizioni, la tensione verso il miglioramento continuo, il desiderio di una vita semplice e laboriosa, il senso della famiglia unita e forte. Entrambi sono consapevoli che, come era solito dire Don Luigi Bernabei, "siamo tutti usufruttuari su questa terra, non ci portiamo via niente, e quello che possiamo fare è lasciare le cose un po' meglio di come le abbiamo trovate". Nelle parole di Enrico:

"Con Graziella condivido da sempre i valori e mi integro con lei sul lavoro, in un connubio dialettico tra sviluppo e controllo, tra spendere e risparmiare, tra profitto come fine, per lei, e come mezzo, per me. Da quaranta anni funziona così, in perfetta integrazione; abbiamo creato uno straordinario equilibrio tra impresa-famiglia e famiglia-impresa" (Bartocci, 2013: 24).

Il contributo di Graziella all'impresa va comunque al di là del controllo dei costi e dei flussi finanziari. Lei ha alimentato, fin dall'inizio, il valore della "famiglia allargata", dedicando - nei momenti di gioia e in quelli di dolore - grande attenzione ai collaboratori, i "nostri ragazzi" come li ha sempre chiamati. Il suo contributo va al di là dell'organizzazione di feste in famiglia, dell'utilizzo della sede aziendale come parco giochi per bambini, del festeggiamento di compleanni, matrimoni e delle nascite dei figli dei collaboratori. Significa anche lasciare una piccola sorpresa sulla scrivania, scambiare una parola al termine di una lunga giornata di lavoro, organizzare una merenda inaspettata, come in quella torrida giornata di estate in cui ha fatto arrivare in azienda un furgone pieno di gelati. E' sempre stata convinta che i "ragazzi" fossero eccezionali per l'energia e la determinazione che mettevano nel loro lavoro. Nella sua visione l'impresa non può che essere una grande famiglia:

"Vedere bambini e ragazzi con il sorriso negli occhi, vivere un ambiente di lavoro nel rispetto e nella rettitudine è qualcosa che mi riempie di gioia e di affetto. Ognuno porta un po' della sua vita e ne fa dono agli altri, proprio come in una famiglia" (Loccioni, 2015, 5).

Nel marzo del 2015, il giorno del suo compleanno, Graziella se ne va improvvisamente nel corso della notte. Il momento del distacco è stato molto duro per tutti i familiari, i collaboratori e gli amici dell'impresa marchigiana. Tutti si sono, tuttavia, adoperati, ancora più di prima, per mettere in pratica gli insegnamenti trasmessi in tanti anni di presenza discreta, accogliente e fattiva. La sua presenza è tuttora molto forte, non solo grazie ai "suoi ragazzi" ma anche ai nuovi arrivati che, pur non avendola incontrata personalmente, la hanno conosciuta attraverso le tante iniziative che vengono organizzate ogni anno nel mese in cui inizia la primavera. Sono attività che l'impresa e la famiglia progettano con lo stesso spirito con cui Graziella ideava le iniziative per i "suoi ragazzi": il gusto di sorprendere con un piccolo regalo, il desiderio di apprendere da persone competenti ed esperte, il piacere di apprezzare la bellezza e la musica. Attività che nascono sempre in un'atmosfera costruttiva, divertente e familiare. Ogni anno le famiglie dei collaboratori, inclusi i bambini, partecipano al Marzo Loccioni. In quella occasione vengono condivise numerose immagini e racconti, in

uno spirito che, senza scadere nella malinconia o nel ricordo, testimonia la sua presenza viva e forte all'interno dell'impresa.

### **La filosofia imprenditoriale Loccioni**

L'azione imprenditoriale di Enrico Loccioni ha tratto ispirazione da diversi imprenditori e manager di grande valore. Enrico Mattei, marchigiano come lui, esemplifica il coraggio e l'energia, ma anche la volontà di anteporre l'interesse nazionale al proprio. Werner von Siemens, la cui storia apprende da alcuni venditori dell'azienda, rappresenta la volontà di creare un'impresa radicata nel contesto sociale, innovativa dal punto di vista tecnologico e proiettata verso il futuro. Aristide Merloni – che conosce personalmente e con cui collabora – raffigura l'imprenditore che crea valore per la sua comunità e promuove l'imprenditorialità diffusa favorendo la nascita di nuove imprese nel territorio circostante.

Il modello imprenditoriale che lo influenza maggiormente è, tuttavia, quello di Camillo e Adriano Olivetti. Pur non avendoli conosciuti personalmente, ha modo di apprezzarne i valori e i comportamenti attraverso l'utilizzo dei loro prodotti (le calcolatrici, i mobili), la visita della sede di Ivrea e l'incontro con Bruno Lamborghini, un ex-collaboratore di Adriano, e Giorgio Fuà, economista e fondatore della facoltà di Economia di Ancona e dell'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti di studi per la gestione dell'economia e delle aziende). Del modello imprenditoriale Olivetti apprezza l'attenzione al mercato e ai bisogni dei clienti, il concetto di impresa come bene comune e la volontà di migliorare la vita delle persone e della comunità. E' fortemente colpito dalla personalità di entrambi, padre e figlio. Di Camillo apprezza l'intraprendenza, la visione e la spinta innovativa; di Adriano l'attenzione per le persone e l'amore per la cultura e il design. La simpatia verso il modello imprenditoriale Olivetti è talmente forte da spingere Enrico a pubblicare una collana sulla cultura di impresa finalizzata a diffondere i valori e i principi che ne sono alla base.

La visione imprenditoriale di Enrico Loccioni è stata inoltre influenzata dagli imprenditori agricoli che ha conosciuto sin dall'infanzia. Dalla cultura del mezzadro Enrico ha tratto ispirazione per sviluppare la figura del manager intraprenditore. I valori della civiltà contadina si fondono e alimentano quelli dell'impresa e dell'imprenditore: la tradizione come modalità di trasmissione delle best practice, la relazione e l'imitazione come base di scambio della conoscenza, la fiducia trasmessa con una stretta di mano, la consuetudine di lavorare nell'incertezza delle stagioni, la forza di ricominciare anche dopo un'annata negativa, la diversificazione delle colture per ridurre il rischio, la parsimonia e l'attenzione agli sprechi, il senso della famiglia e della comunità, la *tigna* e il senso di riscatto, etc..

La visione imprenditoriale di Enrico è, infine, il risultato dell'incontro con numerose persone che lo hanno arricchito scambiando conoscenze, informazioni o relazioni. L'esito di tali incontri è riassunto e catalogato in un archivio che rappresenta il patrimonio di conoscenze e relazioni accumulato dall'imprenditore dall'inizio ad oggi. Al suo interno si trovano catalogati gli appunti di una lezione o di una conferenza, le note prese durante l'incontro con i numerosi manager e imprenditori che ha conosciuto (tra cui Cesare Sabatucci ex GE, i coniugi Varvelli

consulenti e formatori, Mario Bartocci ex Merloni, Giorgio Fuà professore di economia, Bruno Lamborghini ex Olivetti), un articolo di un quotidiano in cui si parla dell'esperienza Loccioni, le lettere ricevute dai genitori dei collaboratori, un appunto della maestra delle elementari o del parroco, le foto dell'impresa e i biglietti da visita ricevuti. Questo caleidoscopio di incontri e di esperienze è un patrimonio e una memoria che contribuisce ad alimentare – ancora oggi - la filosofia imprenditoriale Loccioni. Nelle parole di Enrico:

“Non avendo una formazione tecnica, non mi ha mai appassionato approfondire gli aspetti specialistici dei progetti. Ho preferito dedicarmi a quelli trasversali, delegando la parte tecnica a collaboratori che avevano competenze più sofisticate delle mie. Mentre gli altri imprenditori non assumevano diplomati per paura di farsi rubare il mestiere, io ho assunto diplomati e ingegneri per realizzare progetti più complessi. Sono sempre propenso ad incontrare persone che non conosco, perché il confronto ti fa crescere. Tutti gli incontri fatti dal 1992 ad oggi sono registrati nel mio archivio. Ogni tanto rileggo i miei appunti per ricordare e ricombinare le diverse conoscenze e intuizioni che ho maturato in ogni occasione.”

Dalla fusione tra i precedenti modelli imprenditoriali, la tradizione contadina marchigiana e i numerosi incontri fatti nel corso della sua vita nasce la cultura imprenditoriale di Enrico Loccioni. Una cultura centrata sulle persone, sull'innovazione e sul territorio. Questi valori caratterizzano gli azionisti, i manager, i collaboratori e tutti gli stakeholder Loccioni. I numerosi premi e riconoscimenti ricevuti dall'imprenditore o dall'impresa certificano sia la portata dell'azione in campo culturale, sociale e civile, sia l'eccellenza aziendale con riferimento all'ambiente di lavoro, all'innovazione tecnologica e ai progetti per il territorio (si veda la tabella 2).

Enrico Loccioni è un imprenditore orgoglioso della sua autonomia che gli consente di lavorare senza il condizionamento della politica o della finanza. Come Olivetti, è fortemente convinto che le imprese non possano anteporre il profitto agli altri valori aziendali. I suoi principali hobby sono i viaggi in Harley Davidson e quelli all'estero per visitare Università e imprese d'eccellenza. Al centro della sua filosofia imprenditoriale c'è sempre la persona.

“Fin da bambino ho maturato la passione per instaurare relazioni positive con le persone. Questa passione è il risultato dell'ambiente contadino in cui sono cresciuto, ma anche dell'insegnamento di alcune persone come i nonni, il parroco e la maestra delle elementari. Conquistavano la mia attenzione mescolando educazione e istruzione con il divertimento. Da questa esperienza ho maturato la predisposizione a creare una relazione positiva con le persone che hanno una storia da raccontare. Soprattutto con gli anziani, la cui storia ed esperienza possono fornire grandi insegnamenti ai più giovani”.

## **I principi e i valori Loccioni**

*Il vocabolario aziendale: impresa, responsabile e collaboratore*

In Loccioni sono bandite alcune parole normalmente utilizzate in altre imprese. La parola “fabbrica”, che identifica il lavoro manuale e ripetitivo, è sostituita dalla parola “impresa”.

L'impresa identifica la dimensione del progetto da realizzare ed esprime la dimensione artigianale del lavoro, che consente ai collaboratori sia di applicare creatività e impegno, sia di comprendere la complessità del progetto.

La parola “capo”, che indica l'autorità e la gerarchia, è sostituita da “responsabile”, il quale ascolta e motiva i collaboratori. In Loccioni l'unico “capo” è il cliente, perché solo soddisfacendo i suoi bisogni l'impresa può creare valore per le persone, il territorio e sé stessa. Nelle parole dell'imprenditore: “Al centro del progetto c'è l'unico vero capo che abbiamo, il cliente che paga lo stipendio a tutti noi. Nulla di quello che facciamo sarebbe possibile se non avessimo dei clienti che apprezzano e remunerano la nostra attività”.

Al posto di “dipendente”, persona che lavora alle dipendenze di un'impresa e attende ordini dal capo, si utilizza “collaboratore”, persona che apporta le proprie conoscenze e competenze al fine di contribuire allo sviluppo di un progetto. Già nel 1996, nella rivista “Mondo del lavoro”, Enrico esprimeva la volontà di assumere “intraprenditori”. L'imprenditore aveva capito che, in un'impresa orientata all'innovazione e alla soddisfazione delle esigenze dei clienti, i collaboratori devono essere intraprenditori, cioè persone dotate delle competenze e dello spirito di iniziativa necessari per raggiungere gli obiettivi. Ogni collaboratore è azionista del proprio lavoro: deve accumulare competenze e conoscenze che utilizzerà per generare imprenditorialità all'interno o all'esterno dell'impresa. Un intraprenditore possiede quattro abilità fondamentali: il sapere, cioè ha la conoscenza necessaria per fare un lavoro; il sapere fare, cioè sa applicare tale conoscenza in modo utile e pratico per svolgere un lavoro; il far fare ad altri, cioè sa delegare e guidare un team di persone che svolgono un lavoro in modo coordinato; e il far sapere, cioè sa comprendere e comunicare il valore creato dal team.

### *La carta dei valori, il dodecalogo della squadra vincente e i quattro principi superiori*

Loccioni lavora da sempre sulla formalizzazione e comunicazione della propria identità. Questa è una delle attività svolte da Summa che nel 1992, in collaborazione con il team Lombardi e Varvelli, ha prodotto la prima carta dei valori (si veda il box 1) e il dodecalogo della squadra vincente (si veda il box 2).

Con la carta dei valori, sono stati individuati e comunicati i sei valori fondanti la cultura dell'impresa: ascoltare per anticipare, iniziativa ed intelligenza, flessibilità e adattamento, innovarsi per innovare, trasparenza nella comunicazione, energia e volontà. I valori sono l'elemento costitutivo dell'identità Loccioni. Essi guidano e indirizzano il comportamento dei collaboratori, coniugando il lavoro in autonomia e il raggiungimento degli obiettivi di gruppo. I valori hanno l'obiettivo di stimolare nei collaboratori quei comportamenti – improntati al rispetto per le persone, alla proattività, alla fiducia reciproca - che alimentano il lavoro in team e favoriscono la realizzazione di soluzioni su misura per i clienti. La mappa dei valori rappresenta, infine, un utile strumento di gestione del personale, da utilizzare nella selezione e nella valutazione dei collaboratori.

Con il dodecalogo della squadra vincente, si intende alimentare lo spirito di squadra necessario per identificare soluzioni a problemi complessi e coordinare diverse attività in parallelo. In coerenza con la carta dei valori, il dodecalogo enfatizza concetti come la centralità della persona, la soddisfazione dei bisogni del cliente, la collaborazione e il gioco di squadra, la mentalità vincente, il miglioramento continuo, la ricerca della soluzione migliore, la flessibilità.

Nel 2006, l'imprenditore si rende conto che l'evoluzione di AEA e GI le aveva portate ad operare su mercati molto diversi: la prima progettava sistemi per grandi gruppi multinazionali, la seconda per piccole imprese che operavano in ambito locale. Per ricondurre ad unità il progetto imprenditoriale, Enrico decide di lanciare un progetto di envisioning – coordinato da un consulente esterno, Franco D'Egidio, che vantava diverse esperienze sul tema - finalizzato a definire una visione e una missione comune alle varie business unit. Nascono così la vision – “Loccioni. The open company. La scelta dei migliori del mondo.” – e la mission Loccioni – “trasformiamo i dati in valore”. Contemporaneamente sono definiti quattro principi “superiori” che integrano la carta dei valori del 1992 e guidano il processo di creazione di valore (per i clienti, per l'impresa, per le persone e per il territorio). Tali principi sono:

- Responsabilità, che significa farsi carico del futuro e della fiducia che ci viene offerta, nella consapevolezza che ogni nostra azione ha delle conseguenze;
- Immaginazione, che comprende vari concetti (e.g., curiosità, apertura, anticipazione, creatività) e significa avere la capacità di sognare, di vedere l'invisibile, di essere co-creatori, di partecipare alla costruzione del futuro e alla realizzazione del sogno;
- Energia o pro-attività (cioè iniziativa, coraggio, motivazione), che significa avere entusiasmo e passione, coraggio e motivazione, voglia di fare e di superare gli ostacoli;
- Tradinnovazione – neologismo coniato da uno studente universitario durante un laboratorio aziendale – che significa costruire sulla tradizione, sull'ascolto e sull'esperienza, per proiettarsi verso il futuro e innovare continuamente.

Chi visita Loccioni rimane colpito dal senso di ospitalità e di apertura verso l'esterno che caratterizza l'ambiente e le persone. All'ingresso degli edifici non c'è una portineria, non si deve lasciare il documento e non c'è un badge da ritirare. L'ospite viene accolto con un sorriso per farlo sentire immediatamente a proprio agio. I pavoni, le gru coronate, il merlo indiano, lo scoiattolo, le anatre, la grande quercia, gli oltre 800 alberi, l'orto sono simboli di amore per il territorio e per le persone.

### **Imprenditorialità e territorio**

Secondo Enrico Loccioni, il benessere dell'impresa è legato a quello del territorio e, di conseguenza, le imprese devono valutare il loro successo misurando anche il numero e la qualità delle relazioni costruite nel territorio. L'impresa deve, cioè, sviluppare una cultura imprenditoriale innovativa, secondo cui il valore prodotto deve essere investito in progetti

volti ad alimentare il benessere e la bellezza del territorio. Fin dagli inizi della sua attività, spinto da questa convinzione, Enrico ha avviato numerosi progetti di collaborazione con scuole, istituzioni, clienti, partner e fornitori del territorio.

### *I progetti di formazione*

I progetti in campo formativo sono numerosi: Vivaio, Bluzone, FormIn, Stage su progetto, Classe Virtuale, GOL, Open knowledge, Summer and Sons. Tali progetti sono stati sviluppati in momenti diversi e hanno dato vita ad un progetto formativo ambizioso. Per questo motivo essi hanno target e obiettivi diversi ma, in parte, anche sovrapposti.

L'impresa dedica grande attenzione alla formazione e selezione dei futuri collaboratori: alcuni collaboratori seguono a tempo pieno il progetto formativo dei più giovani e dei laureati, 50 tutor (i vivaisti) affiancano gli studenti per facilitare il loro apprendimento in impresa, infine un software consente un'attenta gestione del processo formativo dei ragazzi.

Il progetto Vivaio, formalizzato nel 2015, favorisce la convergenza tra scuola e lavoro al fine di migliorare la formazione degli studenti che hanno caratteristiche coerenti con le attese della Loccioni. Il fine ultimo è quello di allargare il vivaio potenziale dell'impresa migliorando le competenze e il profilo professionale dei potenziali collaboratori. Nella prima fase, l'impresa ha selezionato gli istituti scolastici (elementari, medie e superiori) di interesse, cioè quelli localizzati entro una distanza di 30-40 minuti dalla propria sede. Nella seconda, Loccioni ha progettato ed erogato dei laboratori di coding, robotica, agricoltura di precisione (*digital farming*) per la formazione degli insegnanti delle elementari e delle medie. L'obiettivo è di individuare e fare crescere, insieme ai docenti selezionati, le competenze degli studenti più meritevoli e curiosi.

Il progetto Bluzone realizza i progetti formativi che coinvolgono gli studenti del vivaio presso l'impresa. Con esso Loccioni organizza attività di orientamento, accoglie studenti in stage e avvia progetti in collaborazione con istituti superiori e Università. Gli studenti delle superiori sono ingaggiati attraverso un progetto che prevede l'alternanza scuola – lavoro nel periodo estivo e, successivamente, un tirocinio formativo di sei mesi (Doc diplomati) con momenti di apprendimento in aula e sul lavoro. Al termine del processo acquisiscono competenze da tecnici meccatronici e sono assunti con un contratto a tempo determinato che può diventare a tempo indeterminato. Anche gli studenti universitari (provenienti per l'80% da corsi STEM e per il 20% da corsi economico-manageriali e umanistici) sono inseriti in un percorso di alternanza scuola e lavoro che al termine prevede un tirocinio formativo di sei mesi (Doc laureati).

Questi progetti formativi permettono agli studenti di conoscere il mondo del lavoro e di gestire progetti concreti prima di terminare gli studi. In questo modo, essi possono scegliere con maggiore consapevolezza il loro percorso di crescita professionale. Al contempo l'impresa forma e seleziona i candidati che hanno le competenze e la personalità adatte per lavorare con successo al suo interno. Nel 2019 l'impresa ha coinvolto nel progetto più di 300

ragazzi, dalle scuole superiori fino al dottorato. Questo numero, apparentemente elevato, è tuttavia insufficiente a coprire la domanda di diplomati o laureati della Loccioni. L'impresa marchigiana assume infatti circa 20 diplomati e 20 laureati all'anno.

Con FormIn, Loccioni desidera riunire insegnanti di scuola (elementare e media), consulenti e manager per sviluppare strumenti e modelli formativi volti a facilitare l'inserimento dei giovani in impresa. Con l'iniziativa Classe virtuale – offerta con cadenza annuale – l'impresa offre formazione in aula e la possibilità di realizzare un progetto a circa 30 studenti di quattro ITIS del territorio insieme a studenti dei licei. GOL (Grow On Loccioni) offre invece ad un gruppo di studenti universitari selezionati la possibilità di partecipare ad un percorso formativo che comprende – oltre al finanziamento degli studi universitari – attività di formazione e la realizzazione (sotto la supervisione di un tutor) di un project work. Il progetto Open Knowledge co-finanzia dottorandi di ricerca in varie discipline (e.g., ingegneria, giurisprudenza, economia, filosofia) per sviluppare nuove conoscenze sui percorsi di ricerca di interesse dell'impresa. Durante la settimana del *Summer and Sons*, organizzato ogni estate, i figli dei collaboratori partecipano ad attività formative e ricreative presso l'impresa.

L'impresa offre dei servizi formativi e di supporto – illustrati nell'opuscolo “Avvia l'impresa” – anche a tutti i collaboratori che intendono sviluppare un'attività in proprio. Grazie a questo progetto, Loccioni ha contribuito a fare nascere oltre 90 iniziative imprenditoriali, alcune delle quali collaborano tuttora con l'impresa.

### *I progetti di tutela dell'ambiente*

Loccioni è stata definita impresa eco-centrica, ovvero un'impresa che intende realizzare attività che migliorano il territorio circostante. L'impresa acquisisce commesse nel mondo e le realizza localmente, generando nuove opportunità di lavoro ad alto contenuto di conoscenza. Con il progetto the Art of Hospitality, l'impresa ha selezionato le migliori strutture ricettive ed enogastronomiche nel raggio di 10 km dalla sede aziendale per fare sperimentare ai propri ospiti le migliori tradizioni dell'ospitalità e della cucina locale. Così facendo, le tradizioni e le eccellenze del territorio diventano una risorsa da condividere per alimentare un flusso continuo di visitatori da tutto il mondo. Non è infatti infrequente il caso di clienti e fornitori che, dopo essere stati ospiti dell'impresa, decidano di tornare nelle Marche per trascorrere una vacanza con la famiglia.

L'attività di misura e controllo ambientale, insieme all'impegno nel territorio, ha generato diverse iniziative interessanti. Come, ad esempio la LEAF community, un laboratorio a cielo aperto per la sostenibilità, che ha consentito la progettazione della LEAF house. Il modello è la casa colonica del mezzadro, una comunità autosufficiente e sostenibile. La LEAF house ha 1.200 sensori che misurano il consumo di elettricità, l'aria, la luminosità e la temperatura nelle stanze, e attivano o disattivano gli elettrodomestici sulla base di programmi predefiniti. La casa riutilizza l'acqua piovana per usi sanitari e per l'irrigazione e, per molti mesi all'anno, produce più energia di quanta ne consumi. L'esperienza della LEAF House ha permesso di migliorare il confort e ridurre il consumo energetico degli altri edifici dell'impresa.

Da questi progetti e dalla collaborazione con un designer e filosofo dell'innovazione (Giorgio Di Tullio) è nato il LEAF Meter, il misuratore che fornisce l'impronta ecologica dell'edificio in tempo reale. Tale sistema è stato utilizzato dalla sede della Regione Marche e da molte altre imprese del territorio che hanno intrapreso il percorso di sostenibilità con Loccioni. Grazie all'investimento continuo, la Leaf Community è ora una micro - smart grid, unica nel suo genere in Italia, che raccoglie e analizza dati e gestisce i flussi di energia tra le varie sedi Loccioni, puntando all'obiettivo di zero emissioni di CO2 e all'autonomia energetica.

Un altro esempio emblematico di questo approccio è 2 km di futuro<sup>®</sup>, il progetto nato nel 2012 per mettere in sicurezza e valorizzare i 2 km di area fluviale del fiume Esino che erano esondati negli anni '90 causando seri danni all'impresa. 2 km di futuro<sup>®</sup> è un laboratorio di progettazione che unisce pubblico (Regione Marche, Provincia di Ancona, Protezione civile e 5 comuni) e privato per generare valore per il territorio. Il progetto è un esempio di innovazione sociale: il privato finanzia l'investimento su un terreno di proprietà pubblica e, come il mezzadro, raccoglie i frutti del suo lavoro (i.e., energia idroelettrica e biomassa) e mette in sicurezza e a valore l'area, restituendo alla comunità i 2 km di tratto fluviale.

Con questo progetto, Loccioni ha riportato il fiume alla sua posizione originaria, lo ha ripulito e ne ha rinforzato gli argini e i ponti. Contemporaneamente, ha valorizzato la storia del fiume e la biodiversità della flora e della fauna locale. Infine, ha creato un laboratorio per la misura del livello, dell'altezza e della potenza del fiume e ha condiviso i dati con le amministrazioni locali e la protezione civile al fine di prevenire futuri disastri idrogeologici.

Il progetto 2 km di futuro<sup>®</sup> è stato selezionato da EXPO Milano 2015 per la mostra dell'Identità Italiana a Palazzo Italia e dall'ADI Index 2015 come eccellenza del Design Italiano nella categoria Design per il Sociale. Il Ponte Pedonale 2068 dell'architetto Thomas Herzog (l'unica passerella pedonale sul fiume Esino) è stato esposto tra i progetti di Arcipelago Italia nella Biennale di Venezia 2018. Sempre con Herzog è stato ideato un masterplan finalizzato a promuovere la crescita sociale ed economica del territorio e dell'impresa. Durante la sua realizzazione, Thomas ha invitato l'imprenditore a osservare l'impresa dalle colline circostanti al fine di capire meglio che il fiume e il territorio sono parte integrante del progetto imprenditoriale.

### *I progetti di imprenditorialità sul territorio*

Nel 2017 l'impresa promuove, insieme a Bruno Garbini e al gruppo Fileni, il progetto ARCA (acronimo di Agricoltura per la Rigenerazione Controllata dell'Ambiente) che si pone l'obiettivo di valorizzare l'agricoltura biologica e conservativa per facilitare la rigenerazione dei suoli. I prodotti agricoli ottenuti da queste tecniche vengono venduti al consumatore o utilizzati per alimentare una filiera zootecnica di qualità certificata. In questo modo, i consumatori sostengono un'economia circolare che produce prodotti sani e rigenera il suolo.

Per riuscire a raggiungere un obiettivo così sfidante i tre imprenditori (Loccioni, Garbini e Fileni) hanno fondato una società benefit, hanno coinvolto gli agricoltori delle valli

dell'Esino, del Musone e del Misa-Nevola, hanno costituito un comitato scientifico e un laboratorio di pratiche di agricoltura sostenibile, misurabile e tecnologica a cui contribuiscono in varia misura il consorzio Aaster (Agenti di Sviluppo del Territorio) e alcune Università e centri di ricerca (Politecnica delle Marche, Università di Camerino e di Udine e Rodale Institute of Pennsylvania). Nelle parole di Enrico Loccioni c'è la soddisfazione di creare valore per il territorio:

“Ho avuto la fortuna di nascere in questa terra stupenda, da cui ho raccolto i valori della cultura monastica e mezzadrile che ho applicato in questi 50 anni d'impresa. Ora restituiamo questi valori alla terra, applicando tecnologie, innovazione, efficienza energetica e l'intelligenza delle reti.”

Un altro progetto di valorizzazione del territorio ha per oggetto la Valle di San Clemente. Esso ha l'obiettivo di recuperare e valorizzare l'abbazia benedettina di Sant'Urbano che si trova al centro della Valle. Nel 2017 l'impresa Loccioni e il comune di Apiro (proprietario dell'Abbazia) firmano un accordo di partenariato pubblico privato finalizzato a valorizzare il bene storico di grande rilevanza artistica e culturale. Il progetto prevede sia il recupero dell'abbazia, sia della struttura ricettiva ad essa connessa, della scuola elementare antistante e degli edifici adibiti a stalle. Questi luoghi hanno un forte valore emotivo per Enrico dato che la famiglia di sua madre ha vissuto nell'abbazia e lui ha frequentato le scuole elementari proprio in quella sede. Nelle parole del Sindaco Ubaldo Scuppa si coglie la portata del progetto culturale:

“L'abbazia è un bene comune e, con la nuova gestione, resterà fedele alla sua natura di eccellenza del e per il territorio. Ma accanto a questa attività si svilupperanno nel tempo altri valori riportando in vita la scuola e le stalle vicine con eventi, workshop formativi, meeting scientifici, rievocazioni della tradizione, e altri percorsi con cui alimentare durante tutto l'anno un flusso di visitatori, locali e internazionali”.

### *L'attività editoriale*

Nel 2018, Loccioni ha ampliato la sua attività formativa pubblicando il libro “Il ladro dei numeri” scritto da Norberto Patrignani, Mirella Mazzarini e Daniela Cappelletti. Il libro ha l'obiettivo di supportare il processo formativo “Dal coding alla saggezza digitale” che Loccioni realizza da vari anni insieme ai docenti di vari istituti scolastici del territorio.

Nel 2019, Loccioni ha creato la casa editrice Desiderio. Il progetto editoriale nasce dalla consapevolezza che “L'impresa è un bene sociale, che genera lavoro, ricchezza e identità nel territorio. ... L'impresa è un bene culturale, che trasmette e divulga valori fondanti” (Noi siamo 2068, p.12).

Desiderio editore si autodefinisce il “corriere della cultura d'impresa”. Il nome della casa editrice è quello del padre di Graziella. Desiderio Rebichini era un corriere: raccoglieva i prodotti locali dai contadini (e.g., uova, polli, farina), li imballava e li trasportava freschi a Roma insieme ai racconti e alle storie della campagna marchigiana. Come Desiderio, la casa

editrice che ne prende il nome nasce per trasportare cultura e “seminare bellezza”. Desiderio editore vuole codificare e rendere accessibili a tutti la cultura di impresa e le pratiche manageriali che valorizzano il lavoro e generano energia positiva nel territorio.

La casa editrice intende promuovere i valori fondanti del modello Loccioni: e.g., l’innovazione come comportamento, l’internazionalizzazione come sfida, il lavoro come realizzazione personale, la formazione continua per impedire l’invecchiamento delle competenze. Con questo progetto l’impresa vuole formare i propri collaboratori, favorire una evoluzione positiva della cultura e delle pratiche manageriali di imprenditori e manager (di imprese private e della pubblica amministrazione), diffondere la cultura e le buone pratiche presso docenti delle scuole e formatori aziendali.

Il progetto editoriale ha l’ambizione di diventare un punto di riferimento sui temi della buona imprenditorialità e managerialità. I primi autori coinvolti sono docenti importanti come il Prof. Vittorio Coda (professore emerito di economia aziendale dell’Università Bocconi), il Prof. Norberto Patrignani (professore di etica dell’informatica presso il Politecnico di Torino), il Prof. Ivan Rainini (archeologo dell’Università Ambrosiana), e molti altri docenti e manager che hanno contribuito a creare il modello Loccioni.

Il primo libro di Desiderio editore si intitola Graziella ed è stato scritto dal prof. Coda. Il libro racconta la rilevanza della figura di Graziella Rebichini nella vita familiare e dell’impresa. Il secondo si intitola Quaderno di cultura manageriale ed è stato scritto dai formatori Maria Ludovica e Riccardo Varvelli. Il libro, un compendio di oltre 30 anni di lavoro e formazione manageriale sul modello Loccioni, presenta 30 concetti manageriali attraverso tre strumenti complementari: il Quaderno, le Schede e i Video. Pur essendo appena partito, il progetto editoriale si sta sviluppando rapidamente alimentando nuove iniziative e idee.

## **Le sfide future**

L’imprenditore intende porre le basi per lo sviluppo futuro dell’impresa. Il suo desiderio è di vedere l’impresa Loccioni continuare a prosperare e a crescere nel rispetto dei valori e dell’identità attuale.

Un primo tema critico riguarda il passaggio generazionale. Nel caso Loccioni, i due figli di Enrico e Graziella - Cristina e Claudio – sono entrambi laureati, hanno fatto esperienze professionali all’esterno e solo successivamente sono entrati in azienda. Cristina è laureata in economia, ha conseguito il Master Piccole e Medie Imprese presso SDA Bocconi, ha lavorato cinque anni per D&G a Milano ed è stata presidente dei giovani imprenditori di Confindustria Ancona. All’interno dell’impresa si occupa delle attività che precedentemente gestiva sua madre: segue la parte amministrativa e finanziaria e alimenta il calore familiare. Nelle sue parole:

“Seguo l’esempio di mia mamma: analizzo i numeri del business, collaboro con il team degli acquisti e quello del personale. Ma soprattutto creo la stessa atmosfera familiare che lei alimentava in modo semplice e diretto: partecipo ai principali eventi dei nostri collaboratori

(come i matrimoni e le nascite), organizzo pillole formative (in pausa pranzo o dopo le 18), accolgo gli ospiti, curo il parco, progetto diverse iniziative. Dedico all'impresa la stessa cura e generosità che ciascuno di noi dedica alla propria famiglia”.

Claudio si è laureato in ingegneria meccanica, ha lavorato in Olanda nel settore medicale e, successivamente, in Germania, facendo anche un'esperienza presso Bosch. E' entrato in impresa nel 2006 e, contemporaneamente, ha iniziato un dottorato di ricerca sul biomedicale da cui è nato il progetto Humancare. Attualmente sta acquisendo un'esperienza trasversale all'interno dell'impresa. E' ottimista sul passaggio generazionale:

“Stiamo pianificando un'evoluzione generazionale, non un ricambio generazionale. Il ricambio presuppone che ci sia un passaggio di consegne tra padre e figlio, con l'evoluzione generazionale il figlio entra in impresa e si occupa di ambiti gestionali diversi dal padre”.

Un'altra grande sfida per il futuro consiste nel presidiare e divulgare l'attuale cultura di impresa. L'imprenditore non vede attualmente criticità, ma è consapevole del fatto che se non si cura questo aspetto si corrono dei rischi. Per questo motivo l'impresa genera continuamente iniziative per stimolare i collaboratori a guardare al futuro con fiducia e curiosità. Come afferma Maria Paola Palermi, responsabile della comunicazione:

“Il progetto “Noi siamo 2068” è volto a stimolare nei collaboratori l'impegno a progettare i prossimi 50 anni. E' un progetto che si inserisce nell'ambito delle iniziative sul tema della cultura di impresa. Organizziamo un ciclo di incontri con tutti i collaboratori – suddivisi in piccoli gruppi – per stimolare riflessioni sul futuro. Contemporaneamente, realizziamo un documento che presenta i valori dell'impresa e il suo modello di business. Nel 2018, invece di festeggiare i 50 anni dalla fondazione, ci concentriamo sui prossimi 50 anni per capire come questa impresa potrà continuare a generare lavoro e valore in questo territorio nel 2068. Siamo convinti che la maggiore consapevolezza della filosofia e della cultura d'impresa avrà un impatto positivo sul futuro”.

Il progetto “Noi siamo 2068” comprende varie attività come il confronto in aula sulla cultura di impresa, un giro nella valle di San Clemente, il passaggio nelle terre dell'impresa agricola LOV (Land of Value), la visita all'abbazia di Sant'Urbano, una merenda tutti insieme. Ai 19 incontri organizzati nel periodo compreso tra maggio e ottobre 2017 hanno partecipato 489 collaboratori, 20 ospiti e 30 partner. Il risultato del progetto è sintetizzato in un libro che contiene non solo la visione, missione e il metodo dell'impresa, ma anche il messaggio che i collaboratori hanno messo nella capsula proiettata verso il 2068 (si veda la tabella 3).

**Tabella 1: Loccioni in sintesi (dati al 2018)**

<p><b>Le persone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 450 collaboratori</li> <li>• 50% diplomati</li> <li>• 50% laureati (3,4% con PhD)</li> <li>• 33 anni età media</li> <li>• 5% del costo del personale dedicato alla formazione</li> <li>• 7.000 ore di formazione annue</li> <li>• 1.000 studenti ospitati in orientamento ogni anno</li> </ul>
<p><b>Il conto economico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• €20 milioni di fatturato consolidato</li> <li>• 80% del fatturato dall'estero</li> <li>• €6 milioni di utile netto</li> </ul>
<p><b>Il gruppo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 Paesi di esportazione</li> <li>• 3 sedi in Italia</li> <li>• 5 sedi estere: Washington (USA), Stoccarda (Germania), Shanghai (Cina), Nagoya (Giappone), Nuova Delhi (India)</li> </ul>
<p><b>La ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% del fatturato investito in Ricerca</li> <li>• 10% dei collaboratori impegnati su progetti di ricerca</li> <li>• 7 Progetti Ricerca Europei</li> <li>• 23 brevetti su progetti di ricerca</li> </ul>

**Tabella 2: I principali premi e riconoscimenti ricevuti da Enrico Loccioni e dall'impresa Loccioni**

<b>Enrico Loccioni</b>
1985-2009: Onorificenza di Cavaliere, Ufficiale, Commendatore, Grande Ufficiale e Cavaliere dell'Ordine di Malta.
2004: Laurea Honoris Causa, Università di Camerino.
2004: Premio "Federichino" per la Cultura dell'Impresa.
2005: Premio "Gentile da Fabriano".
2007: Premio Ernst&Young "L'Imprenditore dell'Anno" per "Quality of Life".
2008: Premio "Imprenditore Olivettiano".
2008: Premio "Marchigiani dell'Anno".
2008: Premio "Cavaliere della Crescia".
2015: Cavaliere del Lavoro.
2018: premio Caffè.
2019: Enrico Loccioni è un #Greenhero secondo Alessandro Gassman e la Stampa per il progetto Leaf Community.
<b>Impresa Loccioni</b>
2002-07: Best Workplaces Italia ( <a href="http://www.greatplacetowork.it">www.greatplacetowork.it</a> ) per l'eccellenza dell'ambiente di lavoro.
2007: Premio "Valore Lavoro" come una tra le dieci migliori "Buone Pratiche aziendali" delle Marche.
2003: Primo posto nel concorso nazionale IC Impresa e Cultura.

2005&08&09: Finalista del Sodalitas Social Award nelle categorie “Processi interni di responsabilità sociale” e “Iniziative di sostenibilità”.
2008: Premio National Instruments per la “Migliore Applicazione Automotive Forum”.
2008: “Green Engineering Application of the Year” – Austin Texas (Il Mexus).
2008: Premio “Innovazione Amica dell’Ambiente”.
2009: Premio LABEL per la formazione linguistica.
2009: Premio Orientagiovani di Confindustria.
2010: Premio Nazionale per l’Innovazione.
2010: Premio Impresa Ambiente di Legambiente.
2010: Ruben d’Honneur dell’European Business Award per la categoria Corporate Sustainability.
2010: Grand Design Etico International Award.
2015: Progetto Flumen è selezionato da EXPO Milano per il padiglione Italia.
2014-15: Terzo posto nella indagine di clima Great Place to Work.
2015: 2 KM DI FUTURO® selezionato come eccellenza italiana ad EXPO2015.
2016: Il MIUR conferisce il riconoscimento di Campioni dell’Alternanza Scuola-Lavoro.
2017: BOSCH SUPPLIER AWARD. Loccioni tra i 40 migliori fornitori al mondo.
2018 ADI DESIGN INDEX (2017 - 16 – 15 – 14 – 13 – 12 - 11).
2018: Deloitte best Managed Companies Award.
2018: Targa Caffè per le imprese che creano qualcosa di speciale per la comunità.
2018: il ponte 2068 selezionato da Arcipelago Italia alla Biennale di Venezia.

### Tabella 3: Noi siamo 2068

1. L’impresa è un bene sociale, che genera lavoro e ricchezza e identità nel territorio. Non è solo proprietà privata, ma bene comune: no c’è impresa senza territorio, non c’è territorio senza impresa.
2. L’Impresa è un bene culturale che trasmette e divulga i valori fondanti.
3. L’Impresa è un bene economico che reinveste i suoi utili nel lavoro. Il profitto è un dovere dell’impresa (*da proficere = per fare*)
4. Il lavoro è per la persona per realizzare la propria identità e felicità. Le persone sono il valore più grande.
5. L’innovazione è un comportamento, non un adempimento.
6. Tutta l’impresa è orientata al Cliente. Il Cliente è il nostro lavoro.
7. Fare meglio è il nostro obiettivo. La misura la nostra competenza. La qualità una conseguenza.
8. Lo stile della casa: attenzione agli sprechi, cura dei dettagli, orgoglio per il proprio lavoro, attenzione per l’altro, gentilezza, rispetto.
9. L’impresa è aperta. L’accoglienza una competenza manageriale.
10. L’impresa semina bellezza.

Fonte: Noi siamo 2068, p.12.

### Box 1: La prima carta dei Valori Loccioni

1. Iniziativa e intelligenza: cioè essere “intraprenditori” e saper scegliere le opportunità, interiorizzando i valori aziendali, agendo con rapidità e assumendosi la responsabilità delle azioni.
2. Energia e volontà: tutto è possibile se si infonde nelle azioni quotidiane: sforzo, costanza, tenacia; in altre parole se lo si vuole veramente.
3. Flessibilità e adattabilità: elementi caratteristici di una impresa orientata costantemente al cambiamento; che non impone soluzioni ma le cerca continuamente in simbiosi con chi pone il problema.
4. Innovarsi per innovare: ciò va oltre al principio precedente nella misura in cui, volendo trovare soluzioni nuove, è necessario mettersi in ogni momento in discussione e cambiare le proprie convinzioni, i propri atteggiamenti, i propri comportamenti.

5. Trasparenza nella comunicazione: vuol dire relazionare con tutti, a tutti i livelli con franchezza ed onestà intellettuale, vuol dire dedicare tempo ed energia per comprendere e soprattutto per far comprendere.
6. Ascoltare per anticipare: è questa la caratteristica peculiare per chi è orientato al Cliente, non importa se esterno o interno; ascoltare soprattutto i rumori deboli che sono quelli che se inascoltati diventano nel tempo rombi distruttivi.

## **Box 2: Il Dodecalogo della squadra vincente**

1. Le aziende sono fatte dalle persone, dal prodotto, dal profitto. Senza le persone non c'è né prodotto, né profitto.
2. Il cliente è un nostro collaboratore, soddisfare le sue aspettative è il nostro obiettivo. Il nostro profitto è il profitto del cliente.
3. Si vince collaborando insieme, o si perde tutti. “Chi fa da sé...” non ha capito niente.
4. La mentalità vincente è fiducia, rispetto, comunicazione, disponibilità al sacrificio, concentrazione, preparazione, determinazione, iniziativa, flessibilità.
5. Ognuno deve conoscere e sviluppare le proprie attitudini per usarle al meglio a beneficio della squadra. Per rimanere vincenti bisogna migliorare sempre.
6. La prima soluzione non è (sempre) la migliore. La prima soluzione è solo la più ovvia.
7. Il risultato della squadra è più della somma dei risultati dei singoli. Due più due è uguale a cinque.
8. La mentalità vincente è saper trasformare le difficoltà e le minacce in opportunità.
9. La ricerca del colpevole non risolve i problemi, li crea: dobbiamo cercare le soluzioni.
10. Ogni responsabile è al servizio della squadra, rispetta le persone, le fa crescere e le difende.
11. La fiducia è uno strumento di conquista. La sfiducia parte già delusa. Si entra in campo per vincere.
12. In una squadra vincente i ruoli e le regole vanno rispettati. L'intelligenza sta nel cambiarli al momento giusto.

## **Bibliografia**

- Bartocci, M. (2013). Animal spirits in Vallesina: Enrico Loccioni a “l'impresa come gioco”. Luiss University Press.
- Loccioni, Al futuro per il passato, 2012.
- Loccioni, Marzo, 2016.
- Loccioni, Pausa Caffè, Sapere, Saper fare, Far Fare, Far Sapere, 2015.
- Loccioni, Noi siamo 2068, 2017.
- Varvelli M.L., Varvelli R. (2014). 2km di futuro. Il Gruppo Sole 24 ore.