

L'innovazione continua come comportamento

L'impresa Loccioni affonda le sue radici culturali nella tradizione benedettina e contadina della Vallesina. Un modello che si distingue ben presto dall'azienda manifatturiera, dalla fabbrica, per la scelta di sviluppare progetti su misura per il cliente, piuttosto che prodotti in serie, creando un ecosistema tecnologico aperto, in cui formazione, innovazione e internazionalizzazione, attualizzano il modello di impresa della conoscenza.

DOI 10.12910/EAI2023-044



di **Enrico Loccioni**, imprenditore, Fondatore e Presidente Gruppo Loccioni

“Non immaginavo che nell'entroterra marchigiano, tra i vigneti della Vallesina, ci fossero laboratori lungo il fiume Esino dove si trova, tutta insieme, tanta competenza e tecnologia.” Questo il commento di Sandro De Poli, Presidente Avio Aero GE Company, la prima volta che ci venne a trovare. È qui che oltre 450 giovani sviluppano innovativi sistemi di collaudo per i più grandi nomi dell'industria mondiale, con l'obiettivo di migliorare il benessere delle persone del pianeta. Abbiamo iniziato questa avventura con mia moglie Graziella nel 1968. Facevamo impianti elettrici per le grandi industrie che sviluppavano lavoro nel territorio. Ma le nostre radici culturali affondano tuttora nella tradizione benedettina e contadina di cui questa terra si nutre e da cui la mia famiglia proviene. Un modello che si distingue ben presto dall'azienda manifatturiera, dalla fabbrica, per la scelta di sviluppare progetti su misura per il cliente, piuttosto che prodotti in serie, creando un

ecosistema tecnologico aperto, in cui formazione, innovazione e internazionalizzazione, attualizzano il modello di impresa della conoscenza.

Loccioni progetta e produce sistemi di test su misura per il cliente, sia da laboratorio che in linea di produzione, per il miglioramento della qualità, della sicurezza e della sostenibilità di prodotti e processi produttivi: dagli elettrodomestici alle auto, dagli aerei ai treni, dall'energia ai processi di cura.

Una 'sartoria tecnologica'

Da subito l'impresa punta sui giovani e sulle scuole, diventando palestra formativa per il miglioramento continuo, raccogliendo sfide tecnologiche di altissimo livello e realizzando, in una sorta di **sartoria tecnologica**, opere uniche, occasione di sviluppo e trasmissione di saperi e valori.

Per far questo occorre innovare l'organizzazione. In Loccioni le persone non si chiamano dipendenti ma collaboratori, intraprenditori e azionisti del lavoro: persone con la capacità di

sviluppare impresa dentro l'impresa. L'organizzazione è orizzontale e i rapporti non si basano sulla gerarchia, ma sulla fiducia. Ognuno cresce dal basso per merito e passione.

Per sviluppare questo percorso nasce la Scuola Loccioni, che prepara i collaboratori di oggi e di domani e promuove una cultura del lavoro basata su passione, impegno e realizzazione di sé.

Come in epoca benedettina, quando l'abbazia era una comunità educativa e una scuola per tutti, così l'impresa diventa centro di saperi e organizzatore di un territorio, fucina di innovazione.

Si comincia dai bambini (e dai loro insegnanti) per i quali vengono organizzati laboratori didattici di robotica, coding e agricoltura digitale, finalizzati a far toccare con mano ai giovanissimi la bellezza della scienza e della tecnologia per il benessere delle persone e del pianeta. Anche per i docenti si organizzano percorsi formativi, ad esempio sul **coding e l'etica dell'informatica** ^[1], tematiche

ancora poco affrontate nella scuola primaria.

Si continua con l'aprire le porte dell'impresa a intere classi di ogni ordine e grado, offrendo ai giovani uno sguardo sul mondo del lavoro per orientarsi nelle scelte future.

Tra le iniziative che l'impresa ha avviato per gli studenti universitari e il territorio c'è **SITUM** ^[2], con cui per la prima volta insieme gli atenei di Ancona, Perugia e L'Aquila, con il supporto di BPER Banca, progettano corsi di alta formazione e offrono agli studenti l'occasione di conoscere e visitare le migliori imprese di Marche Umbria e Abruzzo e valutare opportunità di lavoro prima di laurearsi.

Chi partecipa a queste iniziative entra nel **Vivaio** Loccioni, uno spazio-tempo che l'impresa mette a disposizione della comunità e dei giovani accompagnandoli nell'esplorazione del futuro, delle proprie aspettative, inclinazioni e motivazioni. Per imparare a fare e farsi le domande giuste.

La Bluzone Loccioni

Tra gli oltre 350 studenti del **Vivaio**, quelli che decidono di vivere di più l'impresa attraverso un progetto, entrano nel mondo **Bluzone**, che conta un centinaio di giovani (tra superiori, università e post doc) impegnati su percorsi formativi e progetti concreti.

Particolare attenzione viene data a quella che alle superiori si chiama alternanza, ma da noi viene chiamata **convergenza scuola-lavoro**, perché l'obiettivo è che i due mondi convergano e convivano in quanto entrambi partecipano al percorso formativo del giovane, che ha l'occasione di mettersi in gioco e immaginare il "futuro se". Si è innovato il rapporto con la scuola: non più le solite settimane tra maggio e settem-

bre. I ragazzi trovano le nostre porte aperte ogni pomeriggio da gennaio a settembre. A loro sono dedicati aule e laboratori formativi, con tanto di macchinari high tech (robot, stampanti 3D, AI) a disposizione. Ai momenti "mani in pasta" per giocare con la tecnologia, si aggiungono moduli di sviluppo del proprio potenziale. Per chi continua l'università sono poi innumerevoli le occasioni di incontro con l'impresa: testimonianze in aula, visite in sede, stage, tesi di laurea e di dottorato su tematiche innovative e reali, a contatto con i clienti.

I neo diplomati o neolaureati che entrano nel team Loccioni vengono chiamati **DOC**, come le uve scelte per i vini migliori. Inizia con l'ingresso nel lavoro un percorso formativo di due anni e mezzo, che alterna momenti in aula e formazione sul campo, per dare ai neoassunti gli strumenti giusti per comprendere l'impresa della conoscenza, immaginare il proprio futuro e diventare **Knowledge worker**. È in questo periodo che la conoscenza che viene dallo studio si trasforma in competenza, lo studente in professionista, i primi anni di lavoro in un arricchimento del curriculum e della persona.

Dalle regole della casa, alla cultura d'impresa, dai progetti di mercato alle competenze in continuo sviluppo, dall'organizzazione alle prospettive future, i giovani nei primi sei mesi, attraverso un master, sono guidati in un viaggio alla scoperta dell'ecosistema Loccioni. I successivi 12 mesi sono dedicati alla formazione dell'IO, allo sviluppo del potenziale personale, delle competenze soft (comunicazione, negoziazione, gestione del tempo), degli skill relazionali. Il secondo anno è dedicato al NOI: la formazione si focalizza sul gioco di squadra

e sulla maturazione della leadership. Nell'impresa della conoscenza, infatti, non ci sono capi, ma leader, che scoprono in questo periodo le proprie qualità nel rapporto con la squadra ed eventualmente nella sua gestione. In questo modo **l'organizzazione beneficia del continuo ingresso di nuove persone che si assumono responsabilità e si occupano di persone, il patrimonio più importante dell'impresa**.

Successivamente la formazione è continua e personalizzata, basata sul Piano Triennale Personale, con cui ogni collaboratore immagina il proprio sviluppo a tre anni, si impegna al raggiungimento di obiettivi condivisi e a migliorare il proprio CV con formazione specifica.

C'è poi il Marzo Loccioni ^[3], dedicato a **Graziella Rebichini Loccioni, all'insegna della famiglia allargata, della cultura d'impresa e della formazione. Aperto ai collaboratori Loccioni, alle loro famiglie, agli studenti e docenti della Bluzone, a clienti e fornitori, il Marzo Loccioni alimenta nel territorio una comunità ampia di apprendimento, che ha visto negli anni partecipare come docenti e testimonial nomi del calibro di Pupi Avati, Corrado Formigli, Vittorio Coda, Stefano Zamagni, Francesco Sabbatini, Ferruccio de Bortoli, Piero Angela, Francesco Starace, Stefano Dominicali, Amalia Ercoli Finzi e tanti altri.**

Una scuola per imprenditori e la rete dei Silver

La comunità di lavoro Loccioni è anche una scuola per imprenditori. Infatti la formazione continua e il modello di impresa della conoscenza hanno il bellissimo effetto collaterale di generare nuovi imprenditori. Sono oltre 120 gli spin-off Loccioni in 50 anni, ex-collaboratori che scelgono di fare gli imprenditori e porta-

no avanti il modello di impresa della conoscenza, 120 imprese che sono un bene prezioso per il territorio, costruttori di benessere e di futuro. La rete che li tiene in connessione tra loro e con Loccioni è **Nexus** e a loro vengono dedicati appositi corsi di imprenditorialità e managerialità. **Fondamentale anche la rete dei Silver, i “nonni professionali”, persone con tanta esperienza che in una economia del dono condividono il loro sapere con i giovani. Sono top manager di aziende clienti, guru tecnici internazionali, campioni del design e della comunicazione, ex professori che testimoniano come la scuola non finisca mai e come si possa nello stesso tempo insegnare e imparare.**

Alla formazione per tutte le età vengono dedicati spazi e persone: nella Valle di San Clemente ^[4], progetto pubblico privato di innovazione rurale con cui Loccioni ha “adottato” l'Abbazia benedettina di Sant'Urbano e i terreni circostanti, i bambini trovano sia aule all'aperto tra le coltivazioni rigenerative ed energia rinnovabile del Parco Agro-tecnologico LOV, sia la Scuola di Sant'Urbano, immersa nella campagna, di fronte alla bellissima abbazia. Per la Convergenza ci sono aule e laboratori dell'impresa completamente dedicati agli studenti. La Sala Marzo, è un auditorium multimediale digitalizzato e connesso, grazie al quale tutti i collaboratori Loccioni da ogni sede del mondo possono collegarsi e vivere in pieno il momento formativo. Infine Desiderio Editore ^[5] è la casa editrice che codifica e rende disponibili i contenuti della Scuola Loccioni, le buone pratiche che hanno contribuito al successo dell'impresa e che possono essere utili anche ad altre imprese, le storie del territorio che valorizzano il genius loci e l'identità comune.

L'impresa come bene comune

Nelle parole dei nostri figli, Claudio e Cristina, che con un team dedicato hanno ideato, organizzato e migliorato ciò che veniva fatto da sempre in modo estemporaneo, alla base della Scuola Loccioni, c'è l'impresa come bene comune nel territorio. “Non una scatola chiusa con linee di montaggio, separata dal resto del mondo, ma una **bottega rinascimentale dei mestieri** aperta ai ragazzi e anche alle loro famiglie, in cui l'imparare si fonde con il conoscere meglio se stessi, le proprie passioni e motivazioni. Una palestra aperta per sviluppare una nuova cultura del lavoro e firmare capolavori tecnologici apprezzati in tutto il mondo.”

Con questa linea guida il campus Loccioni negli anni è diventato esso stesso simbolo ed emblema di innovazione continua. Infatti è un laboratorio a cielo aperto di quella che oggi si chiama transizione ecologica ^[6]. L'intuizione di ripensare soluzioni tecnologiche per garantire il comfort e ottimizzare i consumi energetici negli ambienti di lavoro, alla Loccioni è venuta già negli anni '80. Con mia moglie Graziella, volevamo che le persone stessero bene e decidemmo di climatizzare tutti gli ambienti di lavoro, anche i laboratori. Alla prima bolletta ci rendemmo conto di cosa volesse dire! Mai tornammo indietro sulla decisione di garantire il comfort dei collaboratori, ma da lì partì una sfida costante per diminuire i consumi, le emissioni e le spese! **Da allora la ricerca di soluzioni per il “benessere delle persone e del pianeta” non si è più fermata. Nel 2008, grazie all'apporto fondamentale di Federico Maria Butera, Professore di fisica tecnica ambientale del Politecnico di Milano, abbiamo realizzato la Leaf Community ^[7], la prima comunità ecosostenibile d'Italia, in cui si**

abita in una casa a impatto zero, ci si muove con mezzi elettrici e si lavora in edifici alimentati da fonti rinnovabili. Da questa esperienza nasce un modo nuovo di progettare lo sviluppo dell'impresa: integrato nel territorio e proiettato nel lungo termine.

Dall'esigenza di nuovi laboratori e dalla sfida di trasformare il fiume in una risorsa energetica e culturale, nasce il progetto pubblico-privato 2 km di futuro® ^[8] con cui Comuni, Regione, Provincia e vari altri interlocutori, affidano all'impresa privata la messa in sicurezza, gestione e manutenzione del tratto del fiume Esino confinante con la nostra sede. Attraverso il rinforzo degli argini, il ripristino delle briglie di contenimento, la pulizia e manutenzione dell'alveo, il fiume, da minaccia di inondazioni e disastri, diventa risorsa, con la produzione di energia idroelettrica e la raccolta di biomassa. L'investimento di oltre 3 milioni di euro da parte nostra ha permesso non solo di scongiurare diverse esondazioni, ma anche di progettare la creazione di nuove competenze e nuovi posti di lavoro e la possibilità di generare valore nel territorio. Grazie alla messa in sicurezza del fiume, infatti è stato possibile realizzare i nuovi laboratori con performance energetiche sempre migliorate, dalla Classe A+ alla categoria NZEB (Nearly Zero Emission Building) e farlo con tutta l'esperienza accumulata e con nuovi obiettivi: realizzare una rete elettrica autogestita e immaginare un futuro di autonomia energetica.

Oggi i laboratori Loccioni sulle due sponde del fiume, sono connessi in una micro-grid energetica 100% elettrica (il gas è stato abolito 10 anni fa) in cui la gestione intelligente dei flussi energetici, la produzione da fotovoltaico e da idroelettrico ed

oltre 1 MWh di batterie di accumulo, permettono all'impresa di essere emettitore negativo di CO₂ per oltre 1000 tonnellate/anno, di risparmiare oltre 1 milione e mezzo di euro (bilancio energetico 2022) e addirittura di avere un profitto di 250K euro.

I sistemi di storage second life

Tra le soluzioni più innovative che si possono trovare nella Leaf Community, ci sono i sistemi di storage second life, cioè sistemi di accumulo elettrico per uso stazionario, realizzati con batterie dismesse di auto elettriche. Esempio concreto di energia circolare. Altrettanto interessante la sperimentazione che si sta facendo sullo storage stagionale ad idro-

geno, con la produzione di idrogeno verde.

Per realizzare e continuamente innovare tutto ciò il team ha sviluppato competenze nell'ingegneria elettrica, che unita all'esperienza nel collaudo di componenti auto, ha portato Loccioni ad essere il partner tecnologico delle più grandi case automobilistiche del mondo nella produzione di veicoli elettrici e leader nella realizzazione di micro-grid elettriche e isole energetiche in Europa.

L'innovazione tecnologica, la realizzazione di complicatissimi sistemi di controllo qualità, mai realizzati prima, la capacità di affrontare sfide tecnologiche in anticipo, sono dunque in Loccioni una conseguenza dell'investimento in cultu-

ra d'impresa.

Proprio perché ci occupiamo di sfide tecnologiche, che cambiano continuamente e rapidamente, in mercati diversi e con clienti leader, dobbiamo ricordarci che nell'impresa del futuro **l'innovazione è un comportamento, non un adempimento: innovazione organizzativa, innovazione culturale, innovazione nelle relazioni, innovazione di mercato.** L'innovazione tecnologica, che in questo momento è guidata dai driver dell'elettrificazione e digitalizzazione, è lo strumento, non il fine, attraverso cui le persone e la conoscenza vengono rimesse al centro, in un nuovo umanesimo del lavoro.

Riferimenti

1. <https://www.loccioni.com/it/waves/dal-coding-alla-saggezza-digitale/>
2. <https://situm.org/>
3. <https://www.loccioni.com/it/waves/marzo/>
4. <https://www.loccioni.com/it/waves/valle-san-clemente/>
5. <http://www.desiderioeditore.it/>
6. <https://www.loccioni.com/wp-content/uploads/2021/11/Transizione-ecologica.pdf>
7. <https://www.loccioni.com/it/waves/leaf-community-life-energy-and-future/>
8. <https://www.loccioni.com/it/waves/2-km-di-futuro/>



Credits: LoccioniImages