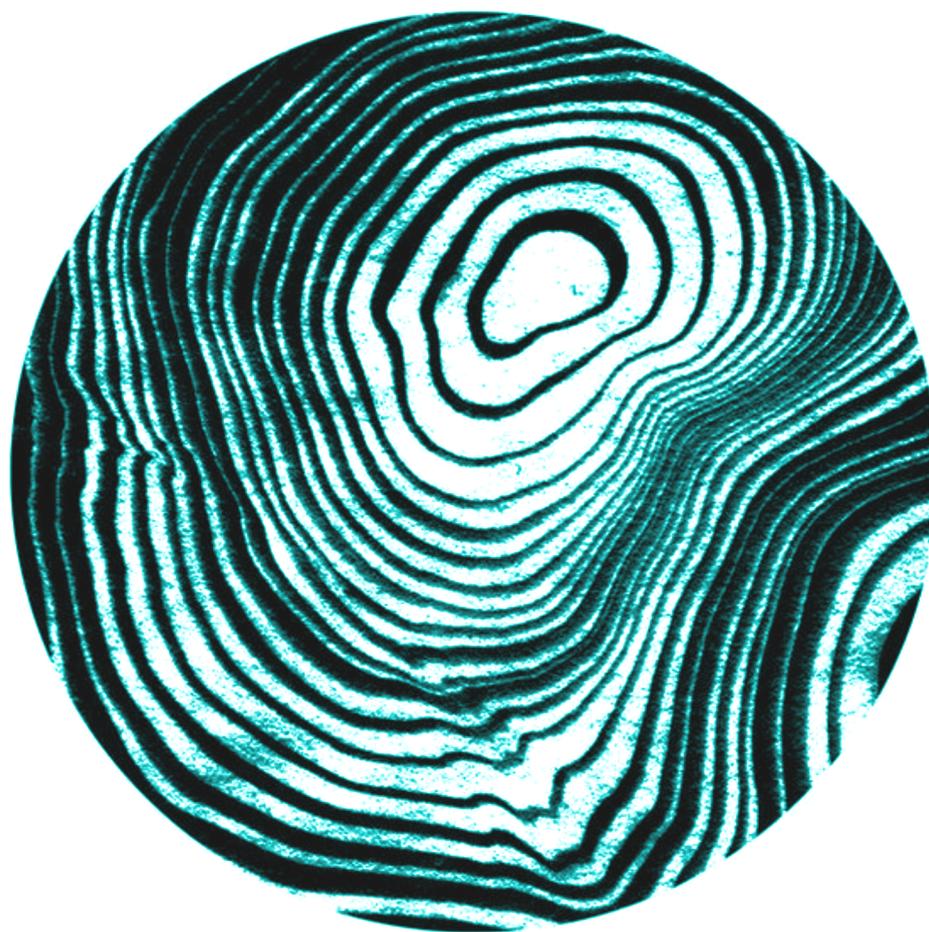


Oltre la compliance

*Report VSME, Valutazione Generativa e paradigma della Cura per **Apulia Software Srl***

A cura di **On srl Impresa Sociale**
e **ConTatto srl Impresa Sociale**



Oltre la compliance

*Report VSME, Valutazione Generativa e paradigma della Cura per **Apulia Software srl***

INTRODUZIONE

Il presente report è stato elaborato da *On srl Impresa Sociale* e da *ConTatto srl Impresa Sociale* a seguito della compilazione di un questionario, l'esame dei documenti forniti dall'ente, la visita in azienda e un'intervista di approfondimento.

Il documento è suddiviso in 3 parti:

- 1) il **Report ESRS** per le piccole e medie imprese europee, costruito rispetto al modello volontario "VSME"
- 2) la **restituzione del self assessment dell'azienda** rispetto al framework della Valutazione Generativa
- 3) la **lettura dell'azienda** e di alcune possibili traiettorie di sviluppo suggerite alla luce della Generatività Sociale e del Paradigma della Cura

PARTE PRIMA: Report ESRS\VSME di Apulia Software srl

1.1 Nota metodologica

La prima parte del report è stata elaborata all'interno della normativa ESRS sulla base degli standard di rendicontazione volontaria di sostenibilità per le piccole e medie imprese europee (VSME). Il VSME offre una versione semplificata degli ESRS e consente alle PMI di uniformarsi alle richieste della normativa EU in tema di sostenibilità, oggi non ancora vincolante, aumentando la comparabilità degli ESG e facilitando l'interazione con banche, investitori e filiere produttive sempre più attente e richiedenti sul tema. Si tratta di un framework di rendicontazione volontaria che non dà un rating ma offre un sistema di riferimento sulle pratiche e azioni in ambito ambientale, sociale e di governance comparabile tra aziende e mercati, e monitorabile nel tempo.

Questa prima parte del report si struttura in 4 paragrafi:

- un'anagrafica che fornisce alcune informazioni sull'identità dell'azienda;
- una sezione dedicata all'area Ambiente (E);
- una sezione dedicata all'area Sociale (S);
- una sezione dedicata all'area Governance (G).

Il report qui presentato è l'output finale di un'analisi svolta mediante la compilazione di un questionario online strutturato sul modello VSME, l'esame desk dei documenti forniti dall'ente, la visita in azienda e un'intervista di approfondimento.

I questionari somministrati hanno analizzato:

- per l'area Ambiente (E) 6 ambiti: energia ed emissioni di gas a effetto serra; inquinamento di acqua, aria e suolo; biodiversità; acqua; uso delle risorse; economia circolare e gestione dei rifiuti; rischi fisici da cambiamento climatico;
- per l'area Sociale (S) 7 ambiti (6 dedicati ai lavoratori e 1 agli altri stakeholder): lavoratori - impatti; lavoratori - salute e sicurezza; lavoratori - retribuzione, contrattazione collettiva e formazione; lavoratori - occupazione e inclusione delle persone con disabilità; lavoratori - misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro, lavoratori - work life balance e welfare; stakeholder (comunità, consumatori e utenti finali);
- per l'area Governance (G) 5 ambiti: governance; diversità di genere negli organi di governance; partecipazione ai processi di governance; condanne e sanzioni; gestione dei rapporti con i fornitori.

All'interno di ogni area e per ciascun ambito il questionario ha indagato l'esistenza di obblighi discendenti dalla normativa vigente, di obiettivi definiti dalla singola azienda ed eventuali buone pratiche in essere, oltreché il sistema di priorità che l'ambito ricopre per l'impresa (strategico, interessante, non sostenibile economicamente, non pertinente).

1.2 Anagrafica

Nome dell'azienda: **Apulia Software Srl**

Sede legale: viale Virgilio 20/D (TA)

Sedi operative: Grottaglie (TA), Bari, Milano e Potenza

Partita IVA: 02993520739

Codice Ateco: 6202

Apulia Software è una PMI nata nel 2014 a Grottaglie e attiva nel settore IT. I suoi ambiti di intervento principali sono: organizzazione aziendale, sviluppo software e implementazione, consulenza e formazione. Il contratto nazionale di riferimento con cui sono inquadrati i 12 dipendenti è il CCNL Commercio. Al suo interno l'azienda non ha rappresentanze sindacali e non aderisce ad associazioni datoriali. Rispetto al dimensionamento economico il fatturato annuo è pari a 600.000 euro (dato 2024), per cui l'ente non è soggetto ad obblighi di rendicontazione non finanziaria.

L'azienda ha un sito web (www.apuliasoftware.it) ed è presente sui principali canali social (*Facebook, LinkedIn e Instagram*).

Apulia Software ha definito la propria vision, mission e i propri valori che vengono qui di seguito riportati:

Vision

Aiutare le aziende in tutto il mondo a crescere con le migliori tecnologie e strumenti organizzativi.

Mission

Innovativi, orientati al miglioramento continuo, focalizzati sul creare uno spirito di squadra all'interno del nostro team e con i nostri clienti. Non siamo solo una software house ma un partner al fianco dei nostri clienti per supportarli a raggiungere i loro obiettivi attraverso le nostre soluzioni digitali. Forniamo le migliori soluzioni digitali per la crescita dei nostri clienti mediante revisione di processo, implementazione e formazione, con dedizione e qualità.

Valori

Siamo una grande famiglia che con forte spirito di squadra, passione, efficienza e intraprendenza, contribuiamo in maniera sostenibile alla crescita nostra, dei nostri clienti e del territorio che ci accoglie, agendo sempre con rispetto, trasparenza ed equità.

1.3 Contesto competitivo in cui opera l'azienda

L'impresa si colloca dunque in un comparto a forte innovazione tecnologica e ad elevata volatilità temporale. Questo risulta un dato importante anche rispetto allo scenario economico-finanziario ed imprenditoriale del territorio di riferimento, quello del comprensorio Grottaglie-Montemesola-Monteiasi, dove insistono aziende di ambiti alquanto diversificati e dove, rispetto al contesto provinciale di Taranto è importante alimentare processi di diversificazione produttiva che esulino dai due poli industriali prevalenti del capoluogo (acciaieria, raffineria) o da quello del comparto Difesa (M.M., A.M.). In quest'ottica il lavoro che Apulia Software srl realizza sul territorio assume ulteriore rilevanza e costituisce certamente una buona pratica in termini di innovazione tecnologica e produttiva, oltre che di creatività.

1.4 Focus: Ambiente (E)

Per quanto riguarda la sezione Ambiente si sottolinea come l'ente non sia soggetto ad alcun obbligo specifico.

Le attività dell'azienda si svolgono prevalentemente nella sede di Grottaglie, e in maniera più occasionale nelle altre sedi localizzate in Italia. L'impatto relativo all'ambito "energia ed emissioni di gas a effetto serra" è legato a consumi di energia elettrica e gas che l'azienda monitora solo per la sede principale, poiché le altre sedi dell'azienda sono ospitate all'interno di coworking.

Rispetto all'anno 2024 i consumi di energia si attestano intorno a 8 MWh, quelli del gas sono pari a 671 smc, mentre il consumo d'acqua è stato di 158 mc.

Rispetto all'ambito "uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti" l'azienda rispetta gli obblighi discendenti dalle disposizioni comunali in merito alla raccolta differenziata e acquista principalmente hardware ricondizionati (più della metà dei pc collocati nelle postazioni sono ricondizionati).

1.5 Focus Sociale (S)

Il team di Apulia Software è composto da 8 persone con contratto a tempo indeterminato, 4 apprendisti e 2 tirocinanti. Per quanto riguarda la composizione

per genere 9 sono uomini e 5 sono donne, di cui 2 over 50, 7 di età compresa tra i 30 e i 50 e 5 under 30¹.

Per quanto riguarda la percentuale annua di turn over questa si attesta intorno al 30%.

Il tema “impatti materiali” sui lavoratori è molto attenzionato da Apulia che garantisce a tutti i suoi dipendenti l'utilizzo di specifici schermi e sedute volti a prevenire gli effetti negativi determinati dalla sovraesposizione al pc e da un'attività principalmente sedentaria. Anche i tempi di lavoro al videoterminale sono intervallati da pause (previste ogni due ore) per le quali l'azienda mette a disposizione il giardino dell'ufficio.

Per quanto riguarda il tema “Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro” l'azienda è soggetta e rispetta gli obblighi che discendono dalla normativa vigente. L'investimento dell'impresa sul tema “salute e sicurezza” è pari al 5% del fatturato annuo.

Rispetto al tema “Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione”, l'azienda fa riferimento al CCNL Commercio e realizza una revisione annuale dei piani retributivi. Attualmente il livello impiegatizio più alto è il 3°, aumentato da premi produzione. Gli inserimenti in azienda avvengono solitamente ad un 5° livello e, a seconda della valutazione delle competenze, possono realizzarsi tramite apprendistati o altre forme contrattuali.

Il piano di crescita, condiviso con i dipendenti, è uno degli strumenti messi in campo per garantire il benessere dei dipendenti. Apulia infatti ha prima sperimentato e poi dal 2024 strutturato dei colloqui *one to one*, gestiti dai soci, che si svolgono trimestralmente in cui far emergere aspettative e desideri dei dipendenti, non solo rispetto al lavoro: uno spazio aperto e di ascolto per comprendere e intervenire in caso di situazioni di difficoltà personale o criticità nel contesto professionale.

Grande attenzione è riservata anche alla formazione del personale, su cui l'azienda investe il 30% del fatturato annuo (compresi i costi di trasferta laddove previsti). Ogni anno infatti viene definito il budget che sarà investito nella formazione (compresa quella obbligatoria) che viene poi affidata ad un'azienda di consulenza esterna. Una parte della formazione è gestita mediante fondi interprofessionali, soprattutto per formazioni legate al mondo della comunicazione e del marketing. Grande attenzione è riservata anche alla formazione continua degli amministratori che diventa spesso un'occasione di fare rete, con ricadute positive su tutta l'azienda.

¹ La ripartizione per genere è in linea con il dato provinciale sull'occupazione femminile: secondo i dati ISTAT per l'anno 2024 il tasso di disoccupazione femminile (20-64 anni) è pari al 15,6% (uno dei peggiori in Puglia seguito solo da Foggia) a fronte di un tasso di disoccupazione maschile pari a 8,1%. Degno di rilievo la presenza di 5 dipendenti under 30 a fronte di un dato provinciale che è il peggiore a livello regionale rispetto all'occupazione giovanile (15-29 anni). Il tasso di occupazione nel 2023 (dati Istat) era pari a 18,6%, laddove la provincia pugliese più virtuosa è Brindisi con un tasso di occupazione pari a 38,2%.

Nello specifico per l'anno 2024 sono state dedicate:

- 200 ore all'ambito R&S
- 1648 ore alla formazione interna di settore dei dipendenti
- 198 ore ai corsi obbligatori di sicurezza

Apulia Software è quindi un'azienda che mostra grande attenzione all'area "Ricerca e Sviluppo", funzioni avviate solitamente attraverso una prima fase a investimento, seguita dall'individuazione di un bando che cofinanzi lo sviluppo del progetto nei casi in cui questo venga giudicato di valore.

Grande attenzione è anche rivolta all' on boarding dei nuovi dipendenti con cui, a seguito della firma dei primi documenti, viene condiviso il regolamento aziendale e una lettera del Cda in cui sono descritti vision, mission e valori dell'azienda. Successivamente viene assegnato un tutor che il primo giorno ha il compito di descrivere l'organigramma aziendale e che affiancherà la nuova risorsa durante il periodo di inserimento. Per le nuove risorse è anche previsto un incontro specifico con il Cda e la compilazione di una skill matrix che viene rivista 1-2 volte l'anno.

Il tema "Work life balance e welfare" è ritenuto strategico dall'azienda, che ad oggi richiede ai propri dipendenti solo 1 giorno a settimana di presenza in ufficio. Attualmente Apulia ha un solo dipendente avente diritto ad usufruire dei congedi per motivi familiari e sta implementando le proprie pratiche di welfare tra le quali un'assicurazione sanitaria per tutti i suoi dipendenti. Va rilevato che l'azienda ha attivato una collaborazione con una psicologa che, a cadenza ricorrente, si occupa di realizzare un'indagine interna sul clima aziendale.

Rispetto al tema stakeholder "comunità, consumatori e utenti finali" si evidenzia la relazione in essere con l'Università del Salento, per cui Apulia svolge delle formazioni, e la relazione con le scuole del territorio rispetto all'attivazione di PCTO, in virtù dei quali l'azienda è entrata in contatto con studenti che sono stati successivamente assunti.

Al momento l'azienda non ha invece relazioni strategiche con ETS territoriali ma sostiene occasionalmente il non profit del territorio sia attraverso la sponsorizzazione di eventi, sia attraverso donazioni. In alcuni casi Apulia ha messo a servizio della comunità anche le proprie competenze, adoperandosi per fornire collegamento internet a nuclei familiari in condizioni di svantaggio.

1.6 Focus Governance (G)

Il Cda di Apulia Software è composto da un Presidente e da un Vicepresidente.

L'impresa ad oggi non si è dotata di un codice o una politica di governance, non ha delle procedure di nomina e selezione dei propri organi amministrativi, di gestione e di vigilanza e non si è dotata di un processo di valutazione delle performance dei suoi organi amministrativi, gestionali e di vigilanza.

I compensi da amministratori discendono dalla tipologia di contratto.

L'ente monitora il numero delle riunioni e la percentuale di partecipazione degli organi amministrativi mediante i verbali, ma non si è dotata di obiettivi rispetto alla partecipazione.

Apulia si è attivata sul tema “Condanne e corruzione” attraverso la formazione per i dipendenti, mentre non ha meccanismi per segnalare illeciti.

Nella gestione dei rapporti con i fornitori, laddove possibile, la scelta si orienta sempre su quelli locali e sono in essere pratiche volte a prevenire ritardi nei pagamenti alle PMI.

PARTE SECONDA: Valutazione Generativa.

2.1 Nota metodologica

All’azienda è stato consegnato anche un questionario di autovalutazione per ciascuna sezione del Report VSME\ESRS (ambiente, sociale e governance) costruito sul framework della Valutazione Generativa sviluppato da On srl Impresa Sociale, in collaborazione con il gruppo di ricerca ARC dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. La Valutazione Generativa legge le organizzazioni - profit, non profit e PA -, alla luce del paradigma della Generatività Sociale, analizza i comportamenti in atto alla luce di **3 “assi”: intersoggettività, intertemporalità e contestualità.**

A) Con il termine **intersoggettività** si indica la capacità di un’azione, idea o progetto di promuovere e influenzare positivamente la crescita dei soggetti coinvolti attraverso la capacitazione degli stessi, ovvero l’aumento del loro potere (e della libertà) di agire, attraverso la valorizzazione dei loro saperi, l’accesso ai saperi altrì e la rimozione degli ostacoli personali e sociali che impediscono la piena realizzazione del soggetto (individuale o collettivo).

I processi attivati da un’organizzazione sono intersoggettivi quando sono in grado di rendere l’Altro sempre più “autore o autrice” consapevole e responsabile delle proprie azioni e, di conseguenza, della propria esistenza. È dunque “intersoggettivo” ciò che promuove la crescita e la libertà responsabilizzante dei soggetti (persone, organizzazioni, comunità), dentro e fuori il singolo ente, contribuendo alla sua individuazione, abilitazione, espressione e auto-analisi.

L’asse dell’intersoggettività si dispiega in 5 dimensioni, oggetto ciascuna di autovalutazione da parte dell’azienda per ciascun ambito ESG:

- imprenditività, intesa come concedere ampio spazio all’iniziativa autonoma dei dipendenti;
- capacitazione, intesa come la formazione svolta per i dipendenti;
- motivazione, ovvero la trasmissione adeguata del valore e dei principi dichiarati dall’azienda;
- partecipazione, ovvero far precedere le decisioni ad una consultazione dei dipendenti;
- relazionalità, intesa come la costruzione di alleanze con fornitori, clienti e altri stakeholder.

B) L'**intertemporalità** è la dimensione che chiarisce se l'azione sia sostenibile (in ambito ambientale, sociale ed economico) e quindi durevole nel tempo e se essa sia programmata in una prospettiva intergenerazionale, cioè radicata nel genius loci locale e organizzativo, capace di generare scambio tra le generazioni oggi con-presenti e attenta a garantire (almeno) pari opportunità a quelle che verranno. L'azione dell'organizzazione è quindi caratterizzata dall'intertemporalità nasce e cresce grazie all'armonizzazione delle varie intelligenze generazionali (passate, presenti e future) in un'alleanza contributiva tra chi vi partecipa.

L'asse dell'intertemporalità si dispiega in 5 dimensioni, oggetto ciascuna di autovalutazione da parte dell'azienda per ciascun ambito ESG:

- orizzonte temporale, intesa come la capacità di tenere in considerazione un orizzonte di lungo periodo (10-15 anni);
- sostenibilità, declinata come sostenibilità economica degli interventi/azioni previsti;
- storicità, intesa come il tenere in considerazione le specificità territoriali e l'identità dell'ente;
- innovazione, ovvero lo sviluppo di nuovi processi/ prodotti;
- intergenerazionalità, ovvero lo scambio di know how tra le generazioni.

C) La **contestualità** è quella dimensione che risponde alla domanda se un'azione soddisfi contemporaneamente il bisogno tecnico/strumentale (know how) e quello di significato e di purpose (know why), per dare senso all'agire.

In questo caso le attività messe in atto sono caratterizzate dalla contestualità se coniugano e armonizzano la dimensione funzionale con quella del senso, diventando per questo fonte di ispirazione e stimolo che innesca un'operazione imitativa virtuosa che ha l'effetto di contribuire al processo di individuazione.

L'asse della contestualità si dispiega in 5 dimensioni, oggetto ciascuna di autovalutazione da parte dell'azienda per ciascun ambito ESG:

- sensemaking, intesa come la capacità dell'azienda di esprimere il valore generato;
- coerenza tra le strategie e i principi dichiarati dall'azienda e gli interventi di ambito realizzati;
- gemmatività, intesa come la capacità di far nascere nuovi progetti imprenditoriali;
- ispirazione, ovvero la capacità di essere d'ispirazione per clienti, fornitori e altri stakeholder;
- riconoscimento suscitato nei clienti e nei principali stakeholder.

Grazie alla lettura "tridimensionale" degli assi della Generatività Sociale, possiamo dire che **un'azione è generativa** quando produce effetti positivi, diffusi e incrementali perchè si estendono tra i soggetti coinvolti (intersoggettività),

permangono nel tempo (intertemporalità) e si diffondono per ispirazione e imitazione nello spazio (contestualità).

La Valutazione Generativa, quindi, non nasce per creare un rating oggettivo per la comparazione tra organizzazioni rispetto alla loro Generatività Sociale (dimensione comparativa-misurativa); il suo obiettivo è aumentare la consapevolezza dell'ente, a partire dalla sua leadership, rispetto all'attuale capacità di contribuire allo sviluppo di tutti gli attori coinvolti e, soprattutto, intende favorire domande, idee e progetti per agire in ottica incrementale in una prospettiva che definiamo "**sostenibilità contributiva**" (dimensione intenzionale-strategica).

Ne consegue che quanto qui sotto riportato è una restituzione sintetica della percezione che la stessa impresa ha del proprio "stato dell'arte" generativo.

Operativamente è stato chiesto all'azienda di analizzare quanto emerso nel Report in tutti e 3 gli ambiti di analisi ESG (ambiente, sociale e governance) rispetto a ciascun asse della generatività sociale, mediante un set di 5 domande, per un totale di 15 quesiti. Per ciascun quesito è stato poi richiesto di assegnare un punteggio su scala likert 1-5.

I paragrafi a seguire sono dedicati a:

- restituzione aggregata degli **esiti dell'auto-valutazione** prodotta, sintetizzata anche in 3 radar dedicati ai 3 assi della generatività sociale.
- descrizione dell'**Indice Sintetico di Generativa Percepita** (ISGP), che è l'esito numerico della autovalutazione da parte dell'azienda, e in particolare della leadership. E' importante sottolineare qui come sarebbe metodologicamente più completo integrare questa con la lettura degli stakeholder (interni ed esterni) coinvolti nelle azioni segnalate.
- condivisione di una lettura critica del team di On! rispetto ad alcuni **punti di attenzione** (positivi e negativi) che ci sembra interessante evidenziare per favorire domande, riflessioni e nuova intenzionalità generativa nella leadership di Apulia Software

2.2 Esiti dell'auto-valutazione

Per quanto riguarda la **valutazione generativa dell'Area Ambiente** sono qui di seguito riportati i risultati dell'asse dell'intersoggettività:

- massimo punteggio rispetto allo spazio lasciato all'iniziativa autonoma dei dipendenti;
- un punteggio pari a 4 è stato assegnato rispetto allo svolgimento di formazioni per i dipendenti, alla trasmissione del valore del rispetto dei principi stabiliti e alla consultazione dei dipendenti prima di prendere delle decisioni;
- punteggio pari a 3 invece rispetto alla costruzione di alleanze con fornitori e clienti.

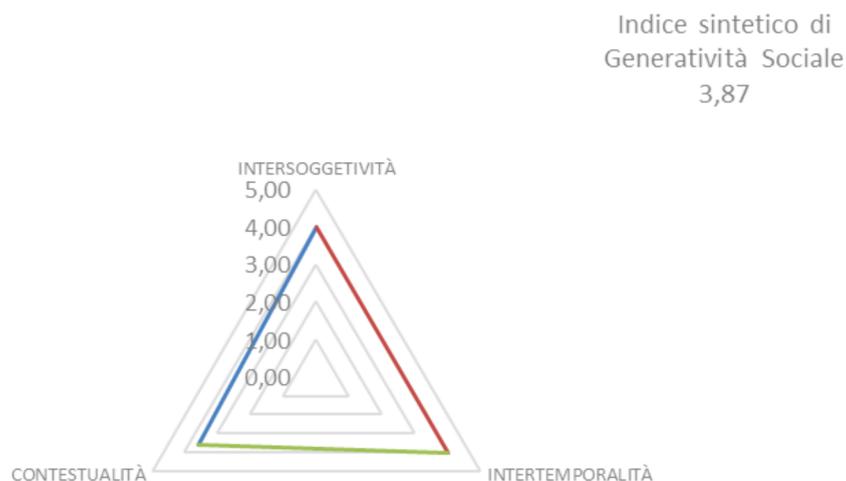
Rispetto alla dimensione dell'intertemporalità invece:

- è stato assegnato un punteggio pari a 3 rispetto alla considerazione di un orizzonte di lungo periodo e delle specificità territoriali;
- punteggio pari a 4 rispetto alla sostenibilità economica degli interventi/azioni;
- massimo punteggio rispetto al peso che ha l'innovazione (intesa come sviluppo di nuovi processi/ prodotti) e rispetto alla valorizzazione dell'intergenerazionalità.

Infine per quanto riguarda la contestualità:

- è stato assegnato un punteggio pari a 4 rispetto alla capacità dell'azienda di esprimere il valore generato, di essere d'ispirazione per clienti, fornitori e dipendenti e suscitare riconoscimento nei clienti e nei principali stakeholder;
- 3 invece il punteggio assegnato rispetto alla coerenza tra interventi/azioni volti alla sostenibilità aziendale e i principi dichiarati e rispetto alla capacità di tali iniziative di stimolare la nascita di nuovi progetti imprenditoriali.

Qui di seguito viene riportato il grafico di sintesi:



Come emerge dal grafico, gli assi con i punteggi medi più alti sono l'intersoggettività (4) e l'intertemporalità (4) per i quali i punteggi più bassi sono stati attribuiti rispettivamente alla relazionalità, ambito in cui per l'area ambientale non si ritiene di avere le competenze adeguate e l'orizzonte temporale, rispetto a cui manca la definizione di una prospettiva di lungo periodo. Punteggio medio più basso invece per la contestualità (3,60) su cui pesa la poca capacità di raccontare il valore generato, sia internamente che esternamente, ma anche i bassi punteggi attribuiti rispetto alla coerenza e alla gemmatività.

Per quanto riguarda la **valutazione generativa dell'Area Sociale**, i punteggi assegnati nell'asse dell'intersoggettività sono i seguenti:

- massimo punteggio rispetto allo spazio dato all'iniziativa autonoma dei dipendenti, alle formazioni rivolte ai dipendenti e alle alleanze con fornitori e clienti
- un punteggio pari a 4 rispetto alla trasmissione adeguata del valore del rispetto delle norme e dei principi stabiliti e alla consultazione dei dipendenti prima di prendere decisioni

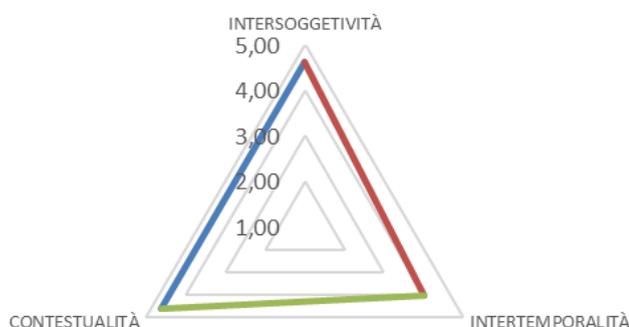
In merito all'intertemporalità invece:

- è stato attribuito un punteggio pari a 3 rispetto al tenere in considerazione un orizzonte di lungo periodo
- punteggio pari a 4 rispetto alla sostenibilità di interventi e azioni dal punto di vista economico, alla considerazione delle specificità territoriali e dell'identità dell'azienda e al peso dell'innovazione, intesa come sviluppo di nuovi processi/ prodotti
- massimo punteggio infine per la valorizzazione dell'intergenerazionalità.

Rispetto alla contestualità infine:

- è stato assegnato il punteggio massimo rispetto alla capacità dell'azienda di esprimere il valore generato, rispetto alla coerenza tra interventi/azioni riferiti all'area sociale e strategie e principi dichiarati dall'azienda ed essere d'ispirazione per clienti, fornitori e dipendenti
- è stato assegnato un punteggio pari a 4 invece rispetto alla capacità di far nascere nuovi progetti imprenditoriali e suscitare riconoscimento nei clienti e nei principali stakeholder

Indice sintetico di
Generatività Sociale
4,40



Come emerge dal grafico di sintesi, nell'area sociale i punteggi medi più alti, a differenza dell'area ambiente, riguardano l'asse della contestualità (4,60) e dell'intersoggettività (4,60), mentre l'intertemporalità ha un punteggio medio pari a 4. Anche in questo caso emerge però una bassa valutazione rispetto alla capacità

di adottare un orizzonte di lungo periodo, valutazione che corrisponde all'assenza nel report VSME di obiettivi per gli ambiti analizzati.

Rispetto alla **valutazione generativa dell'Area Governance**, in merito all'intersoggettività:

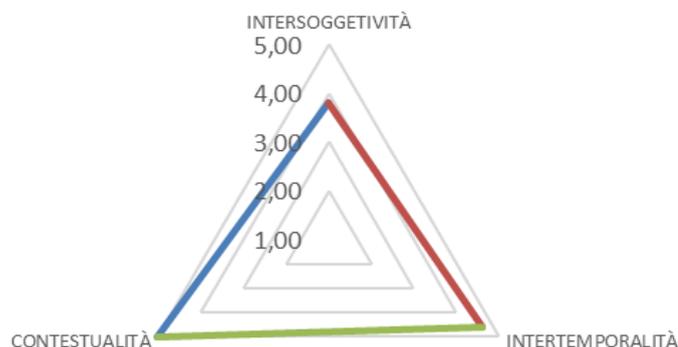
- è stato assegnato un punteggio pari a 4 rispetto allo spazio dato all'iniziativa autonoma dei dipendenti, alle formazioni svolte e alla trasmissione del valore del rispetto dei principi e delle norme stabilite
- punteggio pari a 2 per la consultazione dei dipendenti prima di prendere delle decisioni
- massimo punteggio invece rispetto alla costruzione di alleanze con fornitori e clienti.

Sul piano dell'intertemporalità:

- è stato assegnato un punteggio pari a 4 rispetto all'orizzonte di lungo periodo e al peso ricoperto dall'innovazione
- massimo punteggio rispetto alla sostenibilità economica degli interventi, alla considerazione delle specificità territoriali e all'intergenerazionalità.

Per quanto riguarda invece l'asse della contestualità è stato attribuito il massimo punteggio a tutte le dimensioni.

Indice sintetico di
Generatività Sociale
4,47



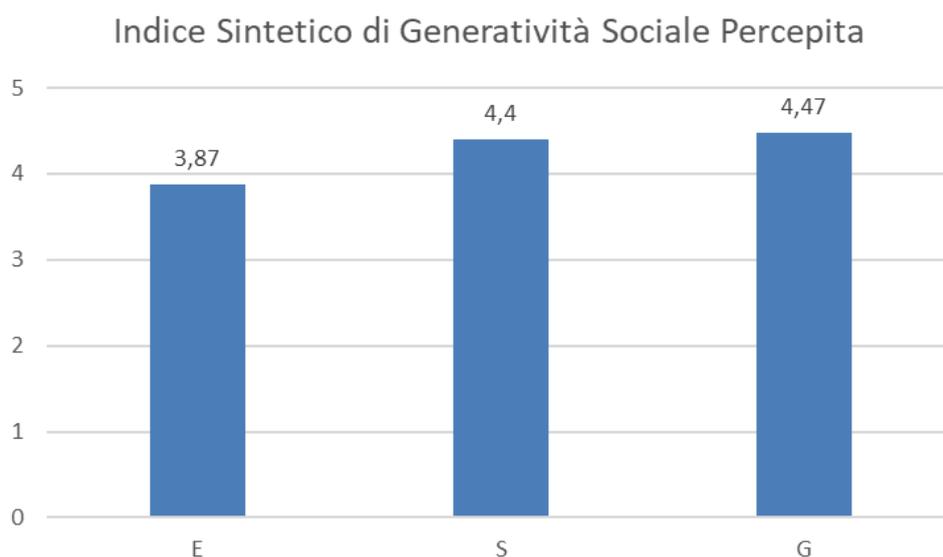
Interessante notare come in quest'ambito l'asse dell'intersoggettività abbia un punteggio medio particolarmente basso rispetto alle precedenti valutazioni (3,8), determinato certamente dall'assenza di meccanismi di partecipazione dei dipendenti alla governance. Punteggi molto alti sono stati invece assegnati alla contestualità, asse che ottiene il punteggio medio di 5, il che dimostra come rispetto agli interventi in area sociale e in area ambientale, per l'area governance Apulia ritenga di raccontare il valore generato a livello territoriale e di essere

riconosciuta per questo dalla comunità in cui opera (vedasi attenzione nella scelta dei fornitori a titolo d'esempio).

2.3 L'Indice Sintetico di Generatività Percepita

Viene qui di seguito riportato un grafico di sintesi contenente i punteggi di generatività raccolti per ciascun area ESG. Si può così calcolare l'Indice Sintetico di Generatività Percepito (ISGP) singolo e aggregato, pari a **4,25**.

Dal grafico emerge in maniera ancora più evidente come l'azienda ritenga di avere ampi margini di miglioramento rispetto agli interventi nell'area ambientale, meno nell'area sociale dove la priorità è definire obiettivi di lungo termine e raccontare maggiormente il valore generato, e nell'area governance in cui potrebbe optare per un'apertura alla partecipazione dei dipendenti e dei principali stakeholder.



2.4 Punti di Attenzione

In sintesi alla luce del self-assessment realizzato su framework della Generatività Sociale possiamo affermare che:

- rispetto all'intersoggettività Apulia si percepisce come un'azienda capace di promuovere la crescita dei soggetti coinvolti (capacitazione), in primis i propri dipendenti, con qualche inflessione per l'area governance in cui non sono previsti al momento meccanismi di ascolto e partecipazione dei principali portatori di interesse. Si sottolinea in particolare una comprensione profonda nel cambiamento del rapporto tra giovani e lavoro e un costante adeguamento dell'organizzazione aziendale alle nuove esigenze (ad es. smart working, spazi di ascolto dei dipendenti, occasioni di crescita e formazione...);
- rispetto all'intertemporalità Apulia soffre dell'assenza di obiettivi e visione di lungo periodo, in particolare nell'ambito ambientale, in cui esprime una difficoltà nell'individuare temi di lavoro rilevanti per il territorio in cui opera.

Spicca invece per la spinta all'innovazione, anche attraverso meccanismi interni di ricerca e sviluppo, e per l'intergenerazionalità, assicurando attraverso un "on boarding" strutturato e relazionale il trasferimento ai nuovi lo stile di cura e il clima umano e caldo che caratterizzano e distinguono l'impresa;

- rispetto alla contestualità, Apulia ritiene di essere un'impresa ampiamente riconosciuta sul territorio nel suo ruolo tipologico di impresa digitale. Si evidenzia un margine di miglioramento rispetto alla capacità di raccontare maggiormente ai propri stakeholder il valore generato, non solo dai prodotti, ma anche dalle scelte culturali e organizzative interne (sensemaking).

PARTE TERZA: Lettura dell'azienda e possibili traiettorie di sviluppo alla luce della Generatività Sociale e del Paradigma della Cura

3.1 Nota metodologica - Un approccio relazionale

Grazie agli strumenti e attività messe in campo il percorso ha permesso di cogliere anche alcuni fondamentali elementi relazionali, come il clima aziendale, il coinvolgimento dei dipendenti, la narrazione aziendale e l'impegno nel contesto in cui l'azienda opera.

In questa terza parte è riportata una lettura proposta da On! e Contatto di Apulia, alla luce della Generatività Sociale e del Paradigma della Cura.

Nelle precedenti pagine è stata introdotta la *Generatività Sociale*, con le sue tre dimensioni di Intersoggettività, intertemporalità e contestualità. Il **Paradigma della Cura** prende vita dalla rielaborazione del pensiero di Luigina Mortari, Joan Tronto e Berenice Fisher e sottolinea l'importanza di recuperare la dimensione della cura in tutti gli ambiti della vita umana, anche quelli economici, ampliandone il contesto applicativo troppo spesso ridotto al solo comparto socio-sanitario, peraltro declinato quasi esclusivamente al femminile e con tendenze prestazionali e tecnico-funzionali che sono il contrario di ciò che la cura è.

La Cura ha tre finalità principali:

- a) permettere alla vita di continuare:* questa dimensione riguarda l'aspetto più concreto e materiale della cura, ovvero provvedere ai bisogni primari, all'essenziale. E' la risposta ai bisogni tangibili e immediati;
- b) permettere la fioritura delle potenzialità:* questa dimensione va oltre la soddisfazione dei bisogni materiali e immediati, e si concentra sul bisogno umano di significato, di connessione, di sentirsi riconosciuti e valorizzati nella propria unicità. Accompagna nella scoperta delle potenzialità e nel portarle a fioritura;
- c) permettere la cucitura delle ferite:* Questa dimensione si prende cura della vulnerabilità, e ha la funzione di riparare, di offrire sostegno e accompagnamento nel processo di ricostruzione/guarigione. Attraversare le ferite può dar vita a nuove opportunità e nuove strade.

Queste tre finalità costituiscono un criterio di lettura multidimensionale della vita di un'azienda, nelle componenti relazionali, territoriali e intergenerazionali, secondo un'articolazione strutturata da ConTatto Srl Impresa Sociale e integrata con le linee di analisi della Generatività Sociale.

I paragrafi a seguire restituiscono la nostra lettura di Apulia Software in termini di:

- 1) *temi rilevanti*, cioè ambiti e attività di “cura” che caratterizzano e distinguono l'azienda, mediante l'uso di parole chiave utili che descrivono la realtà aziendale attraverso le lenti della *generatività sociale* e della *cura*;
- 2) *possibili traiettorie di sviluppo*, cioè ipotesi che On! e ConTatto si sentono di suggerire all'azienda come possibili riflessioni e sperimentazioni grazie alle quali aumentare la generatività e la capacità di cura, sia lavorando in profondità (rafforzamento di quello che già si sta facendo) che in ampiezza (attivando azioni su dimensioni che si sono fino ad ora rimosse o sottovalutate).

In conclusione si restituisce all'impresa anche una visione di sintesi costruita attorno a una matrice che intreccia le 3 finalità della cura (asse verticale) e le 3 dimensioni generative (asse orizzontale), per

- collocare nelle intersezioni i “temi rilevanti” mappati
- evidenziare “i pieni e i vuoti” dell'azione attuale dell'impresa
- collocare le proposte di traiettorie di sviluppo generativo
- aprire a riflessioni autonome dell'azienda, anche insieme ai propri stakeholder, su cosa proseguire, rafforzare o creare ex novo.

3.2 I temi rilevanti

L'azienda nutre un forte desiderio di essere **punto di riferimento nel proprio settore**, con un orizzonte che spazia dal contesto locale fino a una dimensione nazionale e internazionale. Una visione strategica avvalorata dalla scelta di stabilire filiali in diverse aree geografiche dinamiche, sia nel Sud (Bari, Potenza) che nel Nord (Assago-MI). Questa mossa testimonia la volontà di rimanere costantemente connessi a contesti ricchi di opportunità professionali e di mercato.

Al tempo stesso è forte l'obiettivo di contribuire a **superare gli stereotipi negativi** che talvolta gravano sul comparto informatico meridionale, specialmente nei confronti dei colleghi del Nord, lavorando per costruire un'immagine di affidabilità ed eccellenza che può dare nuova spinta alla crescita del territorio pugliese.

Un altro elemento fondamentale è rappresentato dal solido **legame tra i due fondatori** dell'impresa, un rapporto che, pur nelle loro diverse sfumature di approccio, si fonda su un sogno condiviso nel tempo.

Questa leadership è arricchita e rafforzata dal **coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti**, in un clima umano positivo, alimentato dal costante ascolto delle aspettative e dei bisogni di tutti, a sostegno del quale è stato attivato il supporto di uno psicologo per acquisire dati sulla percezione del clima interno all'azienda, da parte dei collaboratori.

La struttura interna prevede inoltre diversi livelli di interlocuzione tra titolari e dipendenti che sono alla base delle modalità di costruzione dei percorsi di **formazione** interna, così come dei **momenti di confronto** strutturati, come le riunioni plenarie e gli incontri individuali (*one to one*).

L'attenzione al dipendente è confermata anche dall'utilizzo strutturale dello **smart working**, che offre maggiore flessibilità e agilità lavorativa a sostegno di una equilibrata conciliazione vita-lavoro, senza andare a detrimento dell'ottimizzazione dei tempi e dei processi produttivi.

L'azienda guarda inoltre con fiducia al futuro, investendo nel settore dell'**Intelligenza Artificiale**, percepita soprattutto come strumento in grado di svincolare il potenziale umano dalla ripetitività di attività routinarie e di liberarne le energie verso compiti più creativi.

Un aspetto delicato per Apulia è la minaccia del **turnover** dovuto alla partenza di collaboratori. Oltre a quanto sopra descritto come attenzione e coinvolgimento, Apulia rafforza proattivamente la capacità di *attraction&retention* grazie a un articolato ed efficace processo di **onboarding**, volto a far conoscere i valori e lo stile organizzativo, oltre che condividere i processi di funzionamento interno con tutti i nuovi arrivati, al fine di accompagnarli al meglio alla costruzione di un positivo rapporto con il contesto lavorativo.

L'impresa si caratterizza infine per un impegno costante e concreto a far fiorire le potenzialità dei singoli, stimolando la **creatività** nell'affrontare le nuove sfide del mercato, la costante ricerca di soluzioni innovative e l'individuazione di proposte migliorative per rispondere alle esigenze delle aziende clienti. Lavorare in Apulia significa andare oltre la corretta e professionale esecuzione dei compiti e rispetto dei ruoli, per farsi carico di necessità e desideri che possano portare valore aggiunto ai clienti e all'organizzazione.

Metodologicamente, l'impresa fa riferimento sistematico al **lean approach** per garantire efficienza e miglioramento continuo a partire dalla capacità di leggere e soddisfare i bisogni emergenti dei clienti e le carenze del mercato, e sta progettando un processo strutturato per il testing delle nuove idee, al fine di verificarne la bontà imprenditoriale (e la sostenibilità economica, sociale e ambientale).

3.3 Possibili traiettorie di sviluppo

Innovazione Ambientale (ampiezza) - Apulia Software mostra ampi margini di “contributività” rispetto alle tematiche ambientali. Parliamo di contributività proprio perché l’azienda, per natura, dimensione e missione non ha particolari vincoli di legge e non ha neanche grandi margini di efficientamento o risparmio. E’ quindi solo l’intenzionalità a guidare un eventuale impegno in tema, sia valutando interventi sull’organizzazione, ma anche ragionando su quale sostegno Apulia può dare su tematiche ambientali locali (es. siccità) e a realtà già attive, grazie al suo know how o ai suoi prodotti.

Su questo eventuale percorso, suggeriamo di aprire un dialogo con Epops e Niteko, realtà più avanzate e strutturate sul tema.

Welfare di Comunità (profondità e ampiezza) - Apulia potrebbe rafforzare la sua strategia di coinvolgimento e cura di lavoratori e lavoratrici aprendo un dialogo con il Terzo Settore locale per valorizzare competenze e pratiche esistenti in risposta a bisogni della sua forza lavoro: caregiving, trasporti, benessere, ecc.

Anche rispetto a questa traiettoria si suggerisce un approccio collaborativo\cooperativo tra diverse realtà, sia lato domanda che offerta di welfare, per facilitare l’aggregazione attorno a bisogni rilevanti e attivare economie di scala decisive per rendere sostenibile questo sviluppo per una PMI come Apulia Software.

Academy (profondità) - Apulia ha progettato un academy aziendale, in collaborazione con Epops, con l’obiettivo di aumentare le competenze dei potenziali lavoratori e lavoratrici del settore (e quindi dell’impresa). Questa “innovazione formativa” contribuirebbe altresì a mitigare il processo di “fuga dei cervelli” oltre che il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Questo progetto potrebbe trovare fattibilità e magnitudo se condivisa con altri attori territoriali per ampliare temi, tagli, contenuti e promotori\sostenitori.

Verso la Comunità Educante (ampiezza) - Sempre per cercare di aumentare la possibilità di trovare lavoratori e lavoratrici competenti ma anche desiderosi e solidi, Apulia potrebbe lavorare alla costruzione di alleanze educative con la scuola (tramite i PCTO, ma non solo), ma anche con altre agenzie educative formali e informali del territorio (es. oratori, società sportive, doposcuola), in primis per raccontare il “bello del digitale” e suscitare talenti, vocazioni e passioni nei giovani del territorio.

Su questo filone potrebbe anche trovare spazio un focus dedicato ad avvicinare le studentesse al mondo del digitale, per creare le condizioni oggi per colmare in futuro il gap di genere che caratterizza questo specifico mercato del lavoro.

Alleanze territoriali (ampiezza) - Apulia è consapevole della sfida per il Mezzogiorno di (ri)attrarre giovani qualificati, originari della zona e non, per garantire forza lavoro ma anche la tenuta del tessuto sociale ed economico in generale. In questa prospettiva potrebbe farsi promotrice di un processo di ascolto e coinvolgimento del tessuto locale imprenditoriale e poi, in presenza di una convergenza di interessi, bisogni e desideri, aprire un'interlocuzione con la pubblica amministrazione e gli altri attori locali per trovare proposte e risposte condivise.

In questa traiettoria, Apulia potrebbe mettere a valore del territorio le sue competenze digitali e di sperimentazione "lean".

Partnership Profit - Non Profit (profondità) - A seguito delle più recenti evoluzioni della normativa riguardante gli Enti del Terzo Settore, si sono aperte opportunità di collaborazione nuove e potenziali tra imprese e mondo non profit. A titolo di esempio, un'impresa che dedica tempo di uno o più dei propri dipendenti (cd. *secondment*) a un soggetto iscritto al Registro Unico degli Enti del Terzo Settore (RUNTS) può godere di alcuni vantaggi fiscali e contributivi. Le persone dell'azienda coinvolte in questo approccio, potrebbero aiutare, ad esempio, un'organizzazione di volontariato locale a sviluppare un piccolo software per la gestione dei volontari. Allo stesso tempo è in rapida ripresa il volontariato aziendale, cioè giornate dedicate per lavorare accanto a Cooperative Sociali, Associazioni Culturali o di protezione ambientale, ecc, per condividere valori, impegno ma soprattutto capacità di contribuire alla tenuta e alla crescita del territorio.

Apulia, che testimonia un embrionale rapporto con il Terzo Settore locale, potrebbe identificare collegialmente un tema o una realtà locale da sostenere e, con essa, iniziare un rapporto continuativo (e generativo!).

Non sfuggirà, infine, la coerenza di sviluppare partnership con il non profit rispetto alla strategia di cura del benessere di lavoratori e lavoratrici, su cui l'azienda è già impegnata.

Theory of Change e Purpose (profondità) - alla luce della consapevolezza e strutturazione delle azioni di Apulia rispetto ai suoi principali stakeholder, l'organizzazione si potrebbe dotare di una strategia di impatto rispetto a comunità e/o mercato che dia consistenza quantitativa e qualitativa a quanto già messo in campo, oltre che una traiettoria intertemporale per misurare la propria capacità di

produrre valore condiviso per i propri stakeholder strategici: lavoratori, fornitori e clienti.

Per questo si suggerisce di costruire la propria “teoria del cambiamento” insieme ai propri stakeholder, in coerenza con quanto previsto dalle più diffuse metodologie in essere, quanto suggerito dalla normativa per la Valutazione dell’Impatto Sociale del Ministero del Lavoro del 2016 e, soprattutto, dal paradigma relazionale che guida questo lavoro.

