

Abbiamo solo trent'anni



30 since 1995
DE'ANGELI
PRODOTTI
every wire, everywhere.



2

UNA MENTALITÀ CONDIVISA

2

UNA MENTALITÀ CONDIVISA

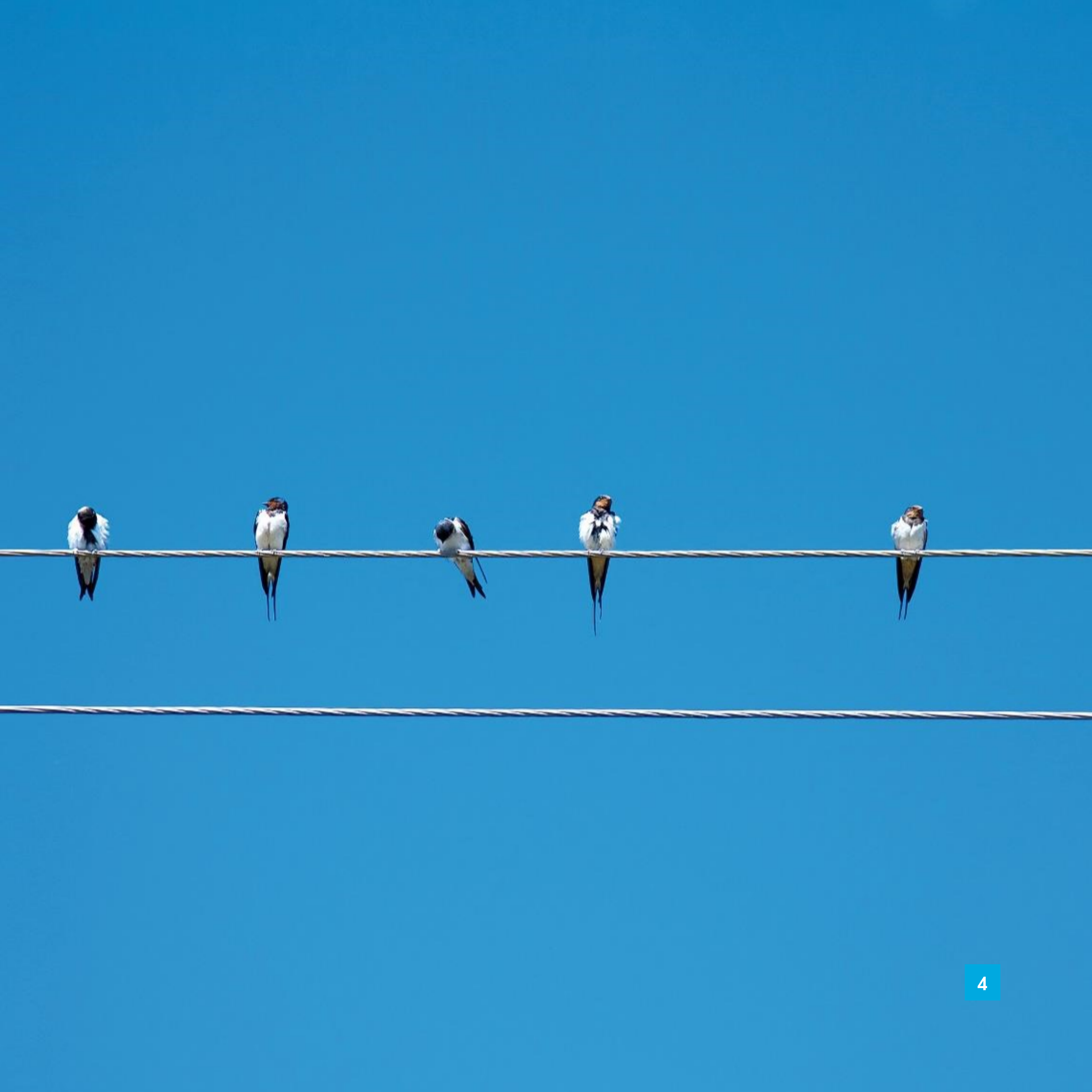
Cos'è **una mentalità**? È il modo in cui guardiamo il mondo, come reagiamo di fronte alle sfide e come trasformiamo le difficoltà in opportunità. Non è un concetto astratto: **è la lente con cui interpretiamo la realtà** e che orienta le nostre scelte, giorno dopo giorno.

In un'azienda, la mentalità è ciò che tiene insieme persone diverse per formazione, esperienza e carattere. Da noi questo è particolarmente evidente: **ognuno porta con sé idee originali, competenze** specifiche e **approcci personali**, eppure tutti remiamo nella stessa direzione. È proprio questa varietà di prospettive che ci arricchisce e ci permette di trovare soluzioni innovative. Non esiste *“un'unica ricetta”*, ma tante voci che si armonizzano in un coro comune.

Il nostro segreto sta nella **mentalità condivisa**: una **bussola** che non ci fa perdere l'orientamento anche quando le rotte diventano complicate. Grazie a essa, le differenze non generano divisioni, ma diventano risorse che si integrano e si completano a vicenda. Un'idea lanciata in officina può trovare nuove sfumature in ufficio tecnico, e viceversa: il pensiero del singolo diventa patrimonio del gruppo.

Tutto questo è possibile perché la nostra filosofia aziendale non resta scritta nei documenti o nei discorsi ufficiali, ma vive nelle persone. È **un insieme di valori che viene assorbito naturalmente**: dall'esempio dei colleghi più esperti, dai gesti quotidiani, dal modo in cui affrontiamo i problemi e celebriamo i successi. Non è una regola imposta dall'alto, ma un modo di lavorare che ciascuno fa proprio e porta avanti con convinzione. È così che la cultura diventa parte integrante dell'identità di ognuno, plasmando comportamenti, scelte e relazioni.

Così, quello che potrebbe sembrare un limite (tante teste diverse, tanti caratteri) diventa **il nostro vantaggio competitivo**. Ci rende rapidi nell'adattarci, forti nell'affrontare i cambiamenti, creativi nel trovare nuove strade. È una mentalità che ci ha guidato per trent'anni e che continuerà a guidarci anche nel futuro.



2.1

La nostra mentalità è fatta a strati, da quello che si vede in superficie giù giù nelle profondità in cui è ancorata

Impara a conoscere **la nostra riflessione su strategia, filosofia e management!**
In occasione del **trentesimo anniversario** della nostra azienda, vogliamo proporvi **un tuffo ancora più profondo nella nostra cultura.**
Non sarà un esercizio di stile, ma un percorso vivo per poterci capire meglio gli uni con gli altri, che si aggiunge a quanto già raccontato ne *“Il Piccolo Libro della Nostra Cultura Aziendale”* e nel librone dell'*OPEN FACTORY – L'azienda si apre a tutti.*
Un viaggio che aspira a essere stimolante, forse a tratti sorprendente o controintuitivo, ma sempre autentico: perché **nasce dal desiderio di condividere con tutti voi le radici profonde della nostra identità** e le idee che continuano a guidare la nostra visione e la nostra crescita.



Scarica il Piccolo libro
della nostra Cultura Aziendale



Scarica il libro
dell'Open Factory

Andiamo sempre più a fondo!

Ovviamente non nel senso letterale, ma a fondo nei concetti e nella filosofia dell'azienda!
Questo è il terzo volume che realizziamo qui in De Angeli Prodotti: dopo *“Il piccolo libro”* e *“Il librone”* arriva il *“Libro dei 30 anni”*!

Di cose ne abbiamo dette tante, ma tante ne restano ancora da dire! Ho avuto la fortuna di lavorare qui per 14 anni (fino ad ora), quindi mi sono perso solo i primi 16 e quello che ho capito è che la **cultura aziendale** e la **filosofia** che stanno dietro a tutti i processi e alle decisioni non starebbero nemmeno in un'enciclopedia. Eppure abbiamo cercato di racchiuderle, con l'aiuto di schemi e grafiche, in centinaia di pagine che rappresentano e descrivono quello che siamo.

Io di mio ci ho messo la fantasia, ma vi posso assicurare che **è tutto vero!**

Nicola Lazzaro (Responsabile Marketing)



2.2

La nostra strategia è un processo evolutivo che in un contesto di incertezza ha bisogno di guide autorevoli

La nostra strategia non nasce da un piano rigido, ma da un percorso che evolve nel tempo, nutrito dal nostro vissuto e dal “*respiro della storia*”. In un contesto che sociologi come **Giddens** e **Bauman** descrivono come “**società del rischio**”, **l'incertezza non è un'eccezione, ma la norma**. La vera sfida è convivere con essa, trasformandola in leva di cambiamento.



“Agire significa sempre correre un rischio.” (Anthony Giddens)



“L'unica certezza dell'epoca liquida è l'incertezza stessa.” (Zygmunt Bauman)

Una importante milestone aziendale come la “**Agenda del Cambiamento Strategico**” del 2007 è nata proprio da una forte **insoddisfazione** per l'esistente, che ha messo in moto una **riflessione** profonda. Sarà stata la **sveglia** che ci ha suonato la crisi mondiale dei **subprime**, con il successivo crollo persino di **Lehman Brothers**? Quel **contesto di instabilità** è stato il vero **trigger** che ci ha suggerito di interrogarci. Come **Colombo**, che cercava una rotta commerciale e scoprì un nuovo continente, anche noi abbiamo messo in discussione l'intera **organizzazione** e **strategia**, andando persino oltre gli **obiettivi** iniziali. L'**innovazione**, spesso, non nasce da un **piano lineare** ma dall'**apertura all'imprevisto** e al **ripensamento radicale**.

In questo senso, la nostra **mentalità filosofica** e **manageriale** è diventata il **quadro di riferimento** profondo alla base della nostra **vision** (**Innovation Thesis**), della **strategia**, dei **valori** e persino del **decalogo di comportamento organizzativo**.

In questo percorso, alcuni **autori** e **scuole di pensiero**, di cui troverete una snella selezione qui di seguito, sono diventati veri e propri **compagni di viaggio**: ci aiutano a costruire una cultura aziendale **profonda, diversificata** ma allo stesso tempo **coerente**, a cui i membri della nostra squadra possono attingere e fare riferimento.



Foto: il team di De Angeli Prodotti a Gallio per un weekend dedicato alla “Resilienza” (2007)

Valori, mission e vision partono da lontano

Spesso nelle aziende si sente parlare di “**Mission**“, “**Strategia**“, “**Valori**“, ecc. ma altrettanto spesso capita di non percepirne il vero significato o di non riscontrarlo poi operativamente negli uffici, nelle riunioni o in fabbrica.

È così che, nell'ormai lontano 2007, con un gruppo di colleghi un po' spaesati circa quanto ci veniva chiesto ci siamo riuniti più volte per decidere congiuntamente quanto poi sarebbe diventata la nostra Agenda Del Cambiamento Strategico.

Ci siamo trovati quindi a doverci sforzare di ipotizzare, immaginare e magari anche sognare la **De Angeli Prodotti del futuro**. **Non è stato facile**, credeteci!

È stato un po' come dover creare una scultura partendo da un cubo di marmo, iniziando a togliere grossi pezzi di materiale, poi sempre più piccoli fino a veder figurarsi quanto immaginato fino a farla diventare un'opera d'arte. Ed è stato proprio così! L'Agenda del Cambiamento Strategico è diventata la nostra **bussola**, la Mission il **faro** e i nostri Valori la **forza propulsiva** che ancora oggi, quotidianamente e con concretezza, guida le nostre strategie e decisioni.

Un esempio sicuramente rappresentativo di come ci siamo addentrati nella pratica ad analizzare ogni singolo aspetto è stato un week end a Gallio (vedi foto pagina precedente) dedicato al tema “**Resilienza**”, termine oggi molto diffuso e compreso ma di cui al tempo ci si chiedeva invece cosa potesse significare e che è tutt'oggi uno dei nostri **Valori pilastro**.

Con sedute in aula ed esercizi pratici abbiamo potuto toccare con mano cosa vuol dire davvero questo termine e quanto lo **Spirito di Squadra**, un altro dei nostri Valori, ci permette di traguardare importanti e magari inimmaginabili risultati.

Concetti chiari e semplici per azioni concrete ed efficaci!

Francesco Zemignan (*Responsabile Ufficio Commerciale*)

2.3

Per rompere i paradigmi abbiamo attivato pensiero divergente e distruzione creativa grazie a maggiore intensità di talenti, know-how e capitali

Per evolvere, bisogna rompere con i paradigmi dominanti. **Kuhn** ci spiega che il progresso non è solo lineare, ma fatto di **rivoluzioni che nascono da crisi**. Ed è proprio nei momenti di rottura che si aprono le strade più fertili per l'innovazione. E qui in De Angeli prodotti abbiamo capito che solo accettando l'incertezza possiamo trasformarla in opportunità di crescita.



“Il cambiamento di paradigma è un processo rivoluzionario, non evolutivo.” (Thomas Kuhn)

Serve **pensiero divergente**, come quello artistico, capace di **vedere ciò che ancora non esiste**. E serve accettare che, come insegna **Schumpeter**, l'innovazione è anche **distruzione creatrice**: per far spazio al nuovo, bisogna lasciar andare qualcosa di vecchio.



“Il nuovo non nasce mai dal vecchio, se non distruggendolo.” (Joseph Schumpeter)

Solow ci ricorda che il vero motore della crescita non è l'accumulazione di capitale, ma il **progresso tecnologico**, che dipende non solo da noi come singoli attori economici ma da un ampio ecosistema di cui facciamo parte.



“La maggior parte della crescita economica deriva da fattori che non controlliamo direttamente.” (Robert Solow)

Per creare in azienda le condizioni di un'innovazione continua incrementiamo costantemente l'intensità di talenti, know-how, stimoli e fonti finanziarie. Non ci basta accumulare risorse: occorre farle interagire, generare contaminazioni, coltivare creatività e collaborazione. Questo implica un equilibrio ambizioso: **gestire con cura il presente senza dimenticare mai il futuro**. Significa da una parte mantenere e migliorare ciò che già funziona, dall'altra avere il coraggio di sperimentare, lanciare nuove tecnologie e iniziative strategiche che aprano la strada a un domani diverso e migliore.

Dal seguire le norme... a scriverle!

Sedici anni fa, al mio arrivo in azienda “ero io l'ufficio tecnico”. La gran parte dei prodotti era **standard** e ci si limitava ad adeguarsi alle normative o specifiche già esistenti. Da quell'embrione è nato un processo di innovazione che ci ha portati a diventare oggi un **team di più di 20 ingegneri**, a sviluppare prodotti ancora assenti sul mercato e ad essere noi parte dei comitati che scrivono le norme per il futuro. Questo percorso ha segnato tutti gli ultimi anni, permettendo di **distinguerci e affermarci** nel mercato europeo come **uno degli attori più innovativi del settore**.

Davide Peroni (*Responsabile R&D*)



2.4

Noi usiamo la filosofia come una cassetta degli attrezzi per fare cavi più nuovi e più belli

Abbiamo dunque **ancoraggi profondi, di natura filosofica**, che influenzano il nostro modo di pensare e agire in azienda. Quando riusciamo ad attivare il **pensiero riflessivo**, superando le pratiche automatiche e irriflesse del quotidiano, questi ancoraggi diventano **una cassetta degli attrezzi preziosa** — non solo per affrontare situazioni complesse, ma anche per **vivere e lavorare con maggiore consapevolezza ed indipendenza di giudizio**.

In azienda, la filosofia può sembrare a un primo sguardo fuori posto. Ma è proprio quando le decisioni si fanno complesse che il pensiero filosofico diventa uno **strumento pratico e potente**. Come scrive **Gianrico Carofiglio**:



“Qualcuno si chiede per quale motivo si studi la filosofia, cioè una disciplina che in apparenza non ha alcuna utilità pratica. Ebbene la filosofia serve a non dare per scontato. Nulla. La filosofia è uno strumento per capire quello che ci sta attorno — per capire quello che ci sta dentro probabilmente è più efficace la letteratura —, ma capiamo davvero quello che ci sta attorno se non diamo per scontate le verità che qualcun altro ha pensato di allestire per noi. Fare filosofia — cioè pensare — significa imparare a fare e a farsi domande. Significa non avere paura delle idee nuove. Significa non fermarsi alle apparenze. Significa essere capaci di dire di no a chi vorrebbe imporci il suo modo di pensare e di vedere il mondo.”

Con la filosofia mandiamo in campo il Tridente e fa Tripletta

La filosofia è affascinante e profonda e molti la studiano per conoscerla o per insegnarla, io come imprenditore **la amo soprattutto perché posso usarla concretamente in azienda**. In questa selezione di pensatori e ragionamenti profondi che irrobustiscono la nostra cultura aziendale, tutti, nessuno escluso, sono veramente formidabili per fare la differenza nella gestione d'impresa, e fatico a decidere chi scegliere per la mia testimonianza, ma se proprio mi devo azzardare, vi invito anche solo a pensare di mandare in campo questo **Tridente di Immortali**:

- **Carità interpretativa** di Davidson: tutti gli interlocutori anche i più umili, polemici o imprecisi vengono presi a bordo e nessun segnale — anche debole — trascurato;
- **Fenomenologia** di Husserl: la sospensione del giudizio libera uno sguardo pulito e terso per la comprensione ambiziosa, profonda e vera - non solo superficiale e verosimile - del reale;
- **Pragmatismo** di Peirce e Dewey: la verifica sperimentale e l'autocorrezione avvicinano dinamicamente l'idea alla sua verità, intesa non in senso astratto o solo tecnico ma come conseguenza pratica in continua evoluzione.

Non so se lo vedete che **cosa succede se veramente riusciamo a far giocare assieme in azienda questi campioni: Tripletta e vittoria sicura!**

Luca Mora (CEO)



2.5

Umili, dialoganti, pragmatici e bastian contrari

Socrate ci ricorda il valore del dubbio ("so di non sapere") e del **dialogo come metodo per generare comprensione autentica**. È nella domanda, più che nella risposta, che si accende la ricerca della verità. Il dubbio diventa così una forza creativa che ci spinge a guardare oltre le certezze, aprendo la strada a nuove idee e possibilità. Ed è nel confronto tra prospettive diverse che nasce la saggezza condivisa.



"Il vero sapere è sapere di non sapere." (Socrate)

Il **pragmatismo americano** (Peirce, Dewey) ci mostra che le idee hanno valore solo se ci aiutano ad agire meglio nella realtà, con piena consapevolezza delle scelte pratiche.



"Il significato di un concetto consiste negli effetti pratici che implica." (Charles Sanders Peirce)



"Conoscere significa modificare l'ambiente in modo efficace." (John Dewey)

Popper ci avverte: ogni teoria è valida finché non viene confutata. **Mettere in discussione le nostre convinzioni più radicate è sano, non distruttivo.**



"La scienza avanza grazie ai nostri tentativi di confutare le nostre stesse teorie." (Karl Popper)

Che squadra!

Qui in De Angeli Prodotti ho la fortuna di lavorare con colleghi bravissimi e molto preparati dai quali **imparo qualcosa ogni giorno**.

Insieme collaboriamo, discutiamo e ci supportiamo nei progetti che coinvolgono le varie aree dello stabilimento. Ognuno ha l'opportunità di imparare dai propri colleghi alimentando una **spirale virtuosa** che fa crescere la nostra azienda e incrementa il valore dello **spirito di squadra**.

Mentre insieme compiamo piccoli passi verso il miglioramento, l'azienda compie balzi da gigante verso l'eccellenza.

Giacomo Sarti (*Responsabile dello Stabilimento*)



2. UNA MENTALITÀ CONDIVISA

2.6

La fenomenologia è il collirio che ci pulisce lo sguardo di fronte a situazioni complesse e sfocate

Il ruolo chiave nella comprensione della realtà per noi lo gioca la **fenomenologia**, in particolare con la pratica della **epoché**, o **sospensione del giudizio**. Significa in pratica sospendere ogni giudizio affrettato, ogni preconetto, ogni abitudine mentale.

È un invito a **guardare di nuovo, con uno sguardo libero**, per cogliere l'essenza autentica di ciò che osserviamo. Husserl chiama questo approccio **riduzione fenomenologica**: si tratta di andare oltre le apparenze, **per scoprire la verità profonda di una situazione**, non solo la sua somiglianza con altre già vissute. Questo sguardo indagatore è prezioso per **costruire strategie davvero adatte alla nostra realtà**, evitando risposte prefabbricate e ripetitive, per cercare soluzioni autentiche e vere.

Elevata a un livello ulteriore ancora più sfidante, ci aiuta ad integrare la conoscenza tecnico-scientifica con una comprensione più profonda del ruolo che l'esperienza soggettiva gioca nella costituzione del nostro sapere.

E' anche una questione di ambizione, per noi che facciamo impresa in competizione nel mercato: **non ci accontentiamo di una interpretazione verosimile ma superficiale, vogliamo che sia vera davvero e funzioni**.



“Andare alle cose stesse significa riscoprire il mondo con occhi nuovi.” (Edmund Husserl)

Dal problema alla Lesson Learned!

Quando in azienda rileviamo un evento, un problema significativo, ci impegniamo in un'attenta analisi aperta, coinvolgendo tutti gli enti interessati con trasparenza e senza pregiudizi. L'intento è di trovare la causa alla radice del problema, capire il motivo per il quale si è generata l'anomalia ed il motivo per il quale non abbiamo intercettato la deviazione. Il tutto tramite tecniche di problem solving:

- **8D-Report** che ci aiuta a documentare in modo sistematico l'analisi del problema, le azioni correttive adottate e le misure preventive per evitare che si ripeta.
- **5 Whys** (5 perché) dove ci chiediamo ripetutamente “perché?” per arrivare alla radice del problema.
- **Diagramma di Ishikawa** (a lisca di pesce) che ci permette di visualizzare le possibili cause di un problema suddivise per categorie (metodi, materiali, macchine, manodopera, ambiente, misure).

Ma non ci fermiamo qui, è fondamentale **scrivere la lezione** appresa in modo chiaro, **condividerla**, diffonderla al Team, all'Organizzazione ed **applicarla** nei processi futuri per evitare errori.

Andrea Vanni (Responsabile della Qualità)



2.7

In campo ci diamo una bella regolata perché abbiamo scelto che è giusto così, nel tempo ci siamo abituati e ci teniamo alle conseguenze delle nostre azioni

Ci sono tanti modi di valutare che cosa è giusto fare in una determinata situazione, e non sempre è semplice fare la scelta migliore perché diversi aspetti della questione sembrano contraddirsi. Con **Kant**, affrontiamo **l'etica come dovere**: un'azione è giusta se rispetta un principio universale, indipendentemente dalle conseguenze. Questo principio è l'**imperativo categorico**, che ci invita ad agire solo secondo quelle massime che possiamo volere diventino leggi universali.



“Agisci in modo che la massima della tua azione possa valere come legge universale.” (Immanuel Kant)

L'**etica delle virtù** guarda alla qualità morale della persona più che alla regola o al risultato e affonda le sue radici in **Aristotele**. **Coraggio, temperanza, giustizia, generosità, prudenza** diventano guide interiori per decidere e agire con integrità.



“Noi siamo ciò che facciamo ripetutamente. L'eccellenza non è un atto, ma un'abitudine.” (Aristotele)

La teoria **consequenzialista**, che **valuta la bontà delle azioni in base ai loro effetti**, ce la spiega bene **John Stuart Mill**, convinto anche di una gerarchia nella qualità dei piaceri.



“Il valore di un'azione sta nella quantità di felicità che produce.” (John Stuart Mill)

Ogni approccio ha punti di forza e limiti ma **permette di valorizzare diversi punti di vista**: per questo **un'impresa matura ne è consapevole e li integra, senza assolutizzarne nessuno**. **Hume** aggiunge un avvertimento cruciale: *non possiamo passare automaticamente dai fatti ai valori*. Sapere "come stanno le cose" non basta a decidere "come dovrebbero essere". **I valori vanno scelti, non dedotti**.



“Non si può dedurre un ‘dover essere’ da un ‘essere’.” (David Hume)



Siamo in cammino e ci interroghiamo per essere sempre più concretamente responsabili

Vi ricordate magari dai tempi lontani della scuola **l'Intellettualismo Etico di Socrate?**

Il grand'uomo sosteneva che la conoscenza del bene è necessaria e sufficiente per compierlo: **chi compie il male insomma lo fa solo per ignoranza, non per una volontà malvagia**, quindi basta aiutarlo a scoprire il bene.

È una teoria meravigliosa per il suo ottimismo, e sarebbe bello che l'intelletto “avesse i muscoli” e la forza di volontà per fare il bene, ma è un po' come pensare che se imparo cosa serve per correre forte – soprattutto tanto allenamento – allora come conseguenza necessaria farò quanto serve a correre come una lepre!

Perciò **porsi le 3 domande critiche** non basta probabilmente a fare di noi uomini retti e risolvere i dilemmi morali: “Quale è **il mio dovere?**” (Kant), “Che **tipo di persona** devo essere?” (Aristotele), “**Quali conseguenze migliori** devo scegliere?” (Mill). Ma una riflessione condivisa nel team, per muovere da giudizi puramente intuitivi a valutazioni consapevoli, è **una buona base che pratichiamo in De Angeli Prodotti** per diventare eticamente responsabili nel concreto:

- Kant ci impone il **dovere della Sostenibilità**
- Aristotele e gli Stoici insegnano a tutto il team ad **allenare le virtù**
- Mill ci aiuta a ricercare sempre **soluzioni win-win** invece che win-lose a somma zero.

Vi sembra poco?

Luca Mora (CEO)

Prima le persone! La carità interpretativa è l'umanità al cubo che serve all'organizzazione che va oltre le competenze tecniche

Davidson, con la sua idea meravigliosa di **carità interpretativa**, ci invita ad **ascoltare gli altri partendo dalla fiducia nella loro razionalità**. Questo atteggiamento per noi non riguarda solo i vertici dell'azienda, ma **tutti i livelli organizzativi, anche i più umili**, e persino i punti di vista incompleti, contraddittori o polemici. È il contrario di quello che si vede quotidianamente nei talk show, in cui tutti si danno in testa, e se applicato ampiamente in azienda, diventa un modo concreto di **costruire ponti invece di barriere** e creare concetti completi dell'esperienza di tutti, **senza dimenticare neanche i segnali più deboli**. Significa caricare tutti a bordo, valorizzando l'intelligenza e il potenziale di ogni membro dell'organizzazione o stakeholder. Agli inizi ti richiede tre bei respiri profondi e una grande autodisciplina, ma quando ci prendi gusto, allora ti cambia il modo di stare al mondo!



“Comprendere qualcuno significa attribuirgli ragionevolezza” (Donald Davidson)

In aggiunta, **il mito di Prometeo ed Epimeteo**, narrato nel *Protagora* di Platone, ci ricorda che **il sapere tecnico (il fuoco) non basta**: servono anche **giustizia, empatia, le cosiddette soft skills**. Quando Epimeteo distribuisce agli esseri viventi i doni della natura ma dimentica gli esseri umani, Prometeo ruba il fuoco e la tecnica per compensare e viene punito duramente. Ma Zeus interviene e dona agli uomini **anche il senso del rispetto reciproco e della giustizia**: qualità **indispensabili per vivere insieme e non soccombere al caos**. Il messaggio è chiaro: senza competenze relazionali e morali, anche la più avanzata abilità tecnica è insufficiente. **Per costruire cultura, non bastano strumenti: ci vuole umanità.**



“Gli uomini condivisero il fuoco, ma senza rispetto sarebbero periti.” (Platone)



Le vere risorse sono le persone

Noi dell'Ufficio del Personale conosciamo bene quanto **le relazioni** siano una parte fondamentale della **vita aziendale**, proprio perché la base del nostro lavoro consiste nell'essere punto d'incontro tra le esigenze dell'organizzazione e quelle delle persone. A volte ci troviamo ad affrontare **situazioni delicate**, ma siamo anche testimoni di **piccoli e grandi gesti che rafforzano l'ambiente di lavoro**.

In una realtà come la nostra, si può dare per scontato che contino solo le competenze tecniche, la produzione, i tempi, i numeri, ma non possiamo dimenticare che **sono le persone le vere risorse**. Anche noi, ogni giorno, impariamo che **ascoltare davvero può fare la differenza** per far sentire l'altro riconosciuto, accolto e compreso. Per questo motivo l'azienda da anni investe periodicamente sull'organizzazione di **corsi sulle soft-skills** lavorando su ascolto attivo, gestione dei conflitti, comunicazione efficace e coinvolgendo il personale a tutti i livelli! Questi temi, nonostante possano sembrare un po' "*astratti*", sono in realtà fondamentali nel lavoro quotidiano e nella vita personale di ciascuno. Possiamo per cui affermare che "*in azienda le competenze tecniche non bastano!*", ma servono anche il rispetto reciproco, l'empatia, la voglia di costruire relazioni sane e il **gioco di squadra**. In fondo, la cultura aziendale non la fanno i manuali o le procedure: la fanno le persone, ogni giorno, con i loro gesti, il loro modo di parlarsi, di capirsi, di collaborare.

Daniela Maschio, Giulia Ceravolo, Anna Furlan, Chiara Mancin, Anna Trovò (*Ufficio del Personale*)

2.9

Vogliamo integrare la complessità del comportamento umano reale nel nostro sistema decisionale e organizzativo

Max **Weber** distingue tra diversi tipi di azione: strumentale (per uno scopo), valoriale (perché è giusto), affettiva o tradizionale. Riconoscere la motivazione che guida le nostre scelte ci rende più lucidi e consapevoli. Questo ci aiuta a capire non solo cosa facciamo, ma perché lo facciamo. E ci permette di orientare le nostre energie verso obiettivi che abbiano un senso autentico, per noi e per chi ci sta accanto.



“Comprendere il senso soggettivo dell'agire è il primo passo per comprenderne le conseguenze.” (Max Weber)

L'**economia comportamentale** di **Thaler** e **Kahneman** ha rivoluzionato il modo in cui guardiamo alle decisioni economiche, mettendo in discussione le **assunzioni irrealistiche dell'economia classica e neoclassica**, secondo cui gli individui sarebbero sempre razionali, coerenti e guidati dall'interesse personale. In realtà, le nostre scelte sono spesso influenzate da **bias cognitivi, abitudini, contesti e scorciatoie mentali**. **Kahneman**, con il suo modello dei **sistemi di pensiero lento e veloce**, ci aiuta a capire che spesso decidiamo in modo intuitivo e automatico, mentre solo raramente attiviamo il pensiero analitico e riflessivo.



“Il pensiero veloce è intuitivo e istintivo, quello lento è riflessivo e logico: entrambi servono, ma non sempre ci accorgiamo di quale stiamo usando.” (Daniel Kahneman)

Thaler, invece, propone il concetto di **“nudge”** (spinta gentile): un modo per progettare contesti decisionali che aiutino le persone a fare scelte migliori, senza imposizioni.



“Se vuoi che le persone scelgano meglio, dai loro una spintarella.” (Richard Thaler)

Nella nostra azienda, questo significa **accettare la complessità del comportamento umano** e adottare strumenti che rendano più efficaci i diversi tipi di comunicazione, le policy e l'organizzazione del lavoro.

Nel mio lavoro scopro ogni giorno che **l'economia comportamentale è molto più reale della cosiddetta razionalità perfetta**. Le decisioni strategiche e commerciali non seguono una logica lineare: sono influenzate da **emozioni, percezioni e relazioni**. Ogni cliente ragiona a modo suo e **la vera sfida è saper cogliere queste sfumature e trasformarle in opportunità**. Da 7 anni faccio parte di questa azienda e in questo tempo ho imparato che dietro ogni decisione non ci sono solo numeri, ma **storie e persone**. È questo che rende il nostro lavoro speciale: **comprendere, creare fiducia e costruire valore autentico**.

Vittoria Bottin (*Sales Manager*)



2.10

Mettiamo il perché prima del come e identifichiamo scopi importanti che prevalgono sui risultati immediati

Simon Sinek, con il suo **"Start with Why"**, ci ricorda che **una strategia solida parte sempre da un senso profondo**, non da un obiettivo numerico oggettivo. Le persone seguono un “perché”, non un “quanto”. Quando il motivo è chiaro, i numeri arrivano come conseguenza naturale. È il significato che genera appartenenza, motivazione e la forza per affrontare qualsiasi sfida.



“Le persone non comprano ciò che fai, ma perché lo fai.” (Simon Sinek)

Bill George propone il concetto di **"True North"**: una bussola etica interiore che guida le scelte nel tempo. In un mondo che cambia, **restare coerenti con i propri valori è più importante che restare coerenti con il piano.**



“Il successo viene dall’essere fedeli a ciò che sei, non a ciò che gli altri vogliono che tu sia.” (Bill George)

A questo orizzonte si collegano anche i concetti di **Purpose** e **Deep Purpose**. **Joey Reiman** ci ricorda che un’impresa trova la sua vera forza quando mette al centro uno scopo che vada oltre il profitto immediato.



“Il purpose è il motore dell’anima di un’impresa.”

“Le imprese guidate da uno scopo creano valore duraturo per tutti gli stakeholder.” (Joey Reiman)

Ranjay Gulati approfondisce questa prospettiva parlando di un impegno autentico e profondo: non un semplice slogan di facciata, ma una bussola che **trascende qualsiasi considerazione utilitaristica**, capace di orientare ogni decisione quotidiana di tutto il team.



“Un purpose profondo non si dichiara, si pratica ogni giorno.” (Ranjay Gulati)

Il pensiero pratico che sottende a questi ambiziosi approcci **chiama nuovamente in soccorso la fenomenologia e il pragmatismo**, la prima che invoca la **sospensione della ricerca immediata della realizzazione di un obiettivo** secondo le credenze prevalenti, il secondo che **punta ad un’efficacia di grande respiro e di lungo termine negli effetti pratici del pensiero.**



“Il pensiero pratico-filosofico inverte l’ordine delle priorità: proprio in vista e a sostegno di una pratica che punta all’eccellenza e ad autocorreggersi, la mera funzionalità passa in secondo piano. L’orientamento non è verso i risultati, ma verso gli scopi.” (Stefania Corsini)



“L’uomo veramente pratico dà libero corso al suo pensiero su una determinata faccenda senza chiedersi angustamente a ogni momento quale vantaggio sarà in grado di ricavare.” (John Dewey)

A portrait of a woman with long, wavy brown hair, smiling slightly. She is wearing a black leather jacket over a black top. The background is a dense green foliage.

In De Angeli Prodotti abbiamo interpretato il concetto di *start with why* alla lettera

Nella nostra mission, l'*innovation thesis*, abbiamo dato priorità a ciò che guida il nostro lavoro e quello dei nostri partner: la sostenibilità, la bussola che ci porta a camminare nella stessa direzione. Vogliamo essere protagonisti della rivoluzione verde, affrontando la transizione energetica e la decarbonizzazione non come vincoli, ma come occasioni di crescita. Queste iniziative confluiranno nel bilancio di sostenibilità, che racconterà il nostro percorso e indicherà la direzione verso il futuro.

Giorgia Dorigatti (*Sustainability Manager*)

Grazie alla cultura lean coinvolgiamo tutti nell'eliminazione degli sprechi e nel miglioramento continuo

Il **Lean Management** – che applichiamo da decenni in azienda – ci insegna a **rimuovere ciò che non crea valore**: non solo sprechi materiali, ma anche complessità organizzative inutili. Favorisce una **cultura del miglioramento continuo**, accessibile a tutti.

Abbiamo imparato ad utilizzare strumenti del sistema Toyota come il 5S, il Kaizen, il Kanban, i gruppi A3 per la gestione della strategia, abbiamo messo al primo posto il cliente, puntato alla massima qualità, dato importanza alla formazione del personale, creato un Dojo per la gestione di cultura, ambiente e sicurezza, adottato una gestione a vista nei vari ambienti di lavoro (gemba), creato relazioni di lungo corso con i fornitori, lavoriamo solo a pull su commessa, abbiamo un team del miglioramento continuo e misurazioni accurate della produttività, una leadership diffusa a supporto dei team interdisciplinari, responsabilità condivisa e coinvolgimento attivo di tutti ma proprio tutti i membri della squadra che possono mettersi in mostra, proporre nuove idee e crescere nell'organizzazione, e così via **in un'ansia diffusa di miglioramento**. Ma **quello che ci piace di più della Lean è la centralità dell'uomo e della sua crescita illimitata** in termini di competenze, capacità di problem solving, collaborazione ed energia.

Il tutto è connesso e potenziato grazie al nostro **team IT**, che lavora costantemente per progettare e affinare il nostro sistema informativo aziendale (per gli amici “il computer”) che, anche attraverso **intelligenza artificiale** e **digitalizzazione**, contribuisce a umanizzare il nostro mondo del lavoro valorizzando il capitale umano, facilitando il dialogo tra le persone sia negli uffici sia in fabbrica e permettendo di concentrarsi su creatività, pensiero critico e innovazione.

Lean: una scintilla diventata cultura

Siamo partiti nel 2010, da un piccolo cantiere 5S in Nastratura. Da quella scintilla anno dopo anno, abbiamo organizzato cantieri **kaizen** e **5S**, portando avanti progetti di **miglioramento continuo**, facendo nostri gli insegnamenti delle Lean. Nel tempo abbiamo coinvolto sempre più colleghi, con ruoli e competenze diverse, scoprendo che la nostra vera forza non stava solo nelle metodologie, ma soprattutto nella capacità di lavorare insieme e abbiamo creato una sinergia importante con il **Sistema Informativo** che ci permette di **monitorare in tempo reale** i risultati, rendendo concreti e visibili a tutti i progressi in ogni reparto.

Oggi siamo un gruppo unito e organizzato, consapevole delle sfide che dobbiamo affrontare e guidati dalla convinzione che il miglioramento non sia un traguardo, ma un viaggio che continua.

Ezio Fantinato (*Responsabile Sistema Informativo*)

Francesco Gallocchio (*Miglioramento Continuo*), **Lamberto Cuoghi** (*Miglioramento Continuo*)



L'imprenditore unisce pensiero e azione a supporto di una squadra che vuole avere un impatto positivo per la comunità e l'ambiente

In tutto questo, emerge anche una domanda cruciale: **che ruolo può avere oggi l'imprenditore?** Non è più (solo) il decisore o il manager di un'organizzazione dedita al profitto. È **un mediatore tra pensiero e azione**, un costruttore di senso, un ponte tra la complessità del presente e la visione del futuro.

L'imprenditore che studia, riflette, ascolta, che si assume il rischio anche umano del cambiamento, è oggi più che mai **un lavoratore intellettuale pratico**. Uno che deve saper coniugare rigore e empatia, strategia e responsabilità, risultati e valori per creare un impatto positivo complessivo per la società e l'ambiente.

Come scriveva **Antonio Gramsci**:



“Odio gli indifferenti. Credo che vivere voglia dire essere partigiani. Chi vive veramente non può non essere cittadino e parteggiare.”

Essere imprenditore, dunque, significa anche **rifiutare che altri pensino per noi** e assumersi la responsabilità di creare una visione chiara e lungimirante, un significato ambizioso e condiviso, costruire un team motivato e brillante, capace di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.

Dalle parole ai fatti

Allora **30 anni** passati a fare l'imprenditore sono un vero e proprio **romanzo di formazione** (avrò pur imparato direte?), poi però mi domando se tanti concetti ambiziosi sviluppati nel tempo **non rimangano solo belle parole?**

Come imprenditore **sono capace davvero** di essere questo artigiano del pensiero messo in pratica, che genera una cultura ed una visione condivisa nel team, partigiano del cambiamento secondo un progetto di lungo periodo, che guida con empatia e non solo KPI, che non accentra ma abilita, che gestisce il rischio con responsabilità per generare un impatto positivo per la società nel suo complesso? **No, non sono capace** (chiaro che non basta una vita a diventare così bravo individualmente) **ma ho contribuito e contribuisco quotidianamente** con impegno a fare in modo che tutti assieme nel tempo abbiamo creato gli strumenti organizzativi e **una squadra forte, collettivamente in grado di passare dalle parole ai fatti!**

Luca Mora (CEO)



2.13

Trent'anni sono pochi ma sono comunque una buona base di partenza per entrare lanciati nel futuro

Sulla base di questi primi **trent'anni di storia**, della nostra **cultura aziendale sempre più solida** e dei tanti **compagni di viaggio e maestri** che ci hanno ispirato, siamo arrivati fin qui con buoni prodotti e una **squadra forte**, capace di imparare dagli errori, adattarsi e crescere insieme.

Abbiamo maturato nel tempo scopi **sempre più chiari**, fondati su **valori solidi**, che ci guidano ogni giorno per trasformare le complessità e i problemi in opportunità concrete in continua evoluzione.

In questa circostanza dei trent'anni sentiamo che il nostro compito è **proseguire con fiducia il nostro cammino**, rispettando e sviluppando le nostre radici, con l'energia di chi vuole lasciare un segno positivo nel mondo.

Siccome il futuro non si può ereditare, allora bisogna immaginarlo e costruirlo. E vogliamo costruirlo **tutti insieme: con coraggio, responsabilità e tanta passione.**

Trent'anni di forza e visione: dall'esperienza alla Transizione 5.0

30 anni sono un **bagaglio importante** ma anche un'età in cui si è nel pieno di **forza, esperienza e maturità**.

Ripensiamo con orgoglio ai traguardi raggiunti e con rinnovato entusiasmo siamo pronti per le sfide del futuro: supportiamo la **transizione ecologica** con grandi investimenti per una maggiore sostenibilità e riduzione dei consumi energetici.

Un esempio concreto è la “Torre dell'Automotive”, che abbiamo scelto di decorare magnificamente e sulla quale ci troviamo in questa foto. Da essa sono ben visibili i **pannelli solari** che ricoprono tutta l'azienda e il **trigeneratore** che ci aiuta ad autoprodurre l'energia di cui abbiamo bisogno!

Giacomo Bragante (*Ingegnere di Manutenzione*)
Daniele Zamborlin (*Responsabile Ufficio Acquisti*)





Every wire, everywhere.



Ehi, non chiamatela “*storia aziendale*”.

Abbiamo solo trent'anni è il racconto di come una fabbrica italiana ha imparato a pensare da squadra, innovare con metodo e costruire risultati che durano. Dentro ci sono facce, reparti, mani che lavorano e idee lucide. Ci sono citazioni dei colleghi, la nostra cultura profonda vissuta ogni giorno, la sostenibilità come scelta concreta e un capitolo speciale: “*Il futuro è già qui*”. **Foto, schemi e storie brevi** rendono questo libro **facile da sfogliare e difficile da dimenticare**: è pensato per chi lavora con noi, per chi ci sceglie come partner e per chi è curioso di capire come si tiene insieme una comunità industriale che innova senza perdere la presa sulla realtà. Non celebriamo un traguardo, **apriamo un nuovo ciclo**. Perché trent'anni sono abbastanza per sapere chi siamo e abbastanza pochi per continuare a sorprenderci.