



Verso il 2021

Tanti cari auguri  
per un anno migliore.

---

*Quando è nata Astarea, abbiamo scelto i Fenici come espressione immaginifica del nostro lavoro e in questi quindici anni abbiamo sempre trovato nella loro cultura interessanti metafore per i nostri racconti. Così anche ora.*

*I Fenici erano abilissimi marinai. Se a quei tempi le navi procedevano solo lungo costa e di giorno, essi si orientavano invece con le stelle, navigando anche di notte guidati dalla stella Polare. Furono innovatori nelle tecniche di navigazione inserendo la chiglia, costruendo murate per difendersi dalle ondate, inventando l'ancora adeguata ai regimi portanti di poppa e di tre quarti.*

*La Pentecontera, di cui abbiamo disegnato una sezione in copertina, era la più antica nave da guerra fenicia. Navigava utilizzando sia le vele sia i remi, impiegando 50 rematori, 25 per lato, oltre che gli addetti alle vele, il capitano, il pilota e il flautista che scandiva il tempo della voga.*

*Un elemento chiave della nave era il timone. Composto da due pale collocate ai lati della poppa, di larghezza poco superiore a quella dei remi, era dotato di particolare sensibilità grazie alla larghezza limitata delle pale e alla possibilità di combinarne l'azione rotatoria indipendentemente – garantendo così agilità di manovra e al tempo stesso tenuta negli impatti.*

*La navigazione fenicia, e in particolare la Pentecontera con il suo agile timone ed i potenti remi, ci è sembrata particolarmente emblematica. I tempi che verranno ci obbligheranno ad una navigazione ancora insidiosa, che renderà necessario un orientamento ben definito (la stella Polare per i Fenici), uno strumento capace di perseguirlo (un Timone che mantenga la rotta, ma sapendone gestire gli inevitabili incidenti), e molte energie (i Rematori) che diano forza al percorso.*

---

---

## Quo vadis. Orientarsi tra i segni

Laura Cantoni  
Giorgio Villa

---

# Introduzione

**C**i sembra impossibile non dedicare il nostro consueto Augurale a quello che è stato questo anno, per augurarvene, e augurarvene, di completamente diversi per il futuro. Sulla emergenza sanitaria, le sue cause, le sue implicazioni ed effetti sono state scritte milioni di pagine e dette miliardi di parole. Come ricercatori e osservatori del mondo, però non neutrali, vorremmo cercare di sintetizzare gli elementi salienti a nostro parere di questa vicenda, **focalizzando sulle scelte possibili per “uscire dal tunnel”**.

La prima osservazione riguarda l’impatto della crisi sia in estensione – trattandosi di crisi globale – sia in profondità – avendo investito tutti gli ambiti di vita, di là da quello sanitario. Siamo di fronte ad **una recessione senza precedenti storici**, molto più ampia di quanto accadde nella bolla finanziaria e nella crisi economica dal 2007-2008, e tocca produzione, consumi, redditi.

Secondo Gita Gopinath, capo economista del Fondo Monetario Internazionale «la perdita cumulata per l’economia mondiale, rispetto alle previsioni di crescita se non ci fosse stata la pandemia, ammonta a 11mila miliardi di dollari nel biennio 2020-21 e salirà a 28mila miliardi nel periodo 2020-25».

Lo stesso World Economic Outlook del FMI prevede per il 2020 una **contrazione mondiale del 4,4%**. Per l’Europa nel suo complesso si prevede un crollo dell’8,3%, con una situazione particolarmente critica per l’Italia: contrazione del 10,6. Per gli USA si stima una contrazione del 4,3. Anche Paesi prima (relativamente) fiorenti come l’India soffrono, con una recessione del 10,3%. La Cina sarà l’unica grande economia a salvarsi dalla recessione: nel 2020 il suo Pil crescerà dell’1,9 (comunque ricordiamo che negli ultimi decenni la Cina ha vissuto incrementi mai sotto il 6%).

In questa crisi, tuttavia, **l’emergenza sanitaria ha portato del nuovo**. Ha insegnato **nuovi modi di vivere** che avevamo già individuato sottotraccia, e che in questo momento hanno trovato le condizioni opportune per emergere: nella relazione tra le persone, nei rapporti con i consumi, nelle modalità di acquisto, nelle forme del lavoro, nel vivere la propria casa, nell’abitare la città. Focus-Group (da remoto!) in cui abbiamo parlato con i cittadini, ci hanno segnalato un rinnovato contatto con la famiglia, figli soprattutto, nella condivisione di tempi, spazi e attività prima strettamente obbligati, nella scansione delle attività quotidiane, ma anche nella riappropriazione di spazi per sé stessi con attività inedite, essendosi dilatati i tempi a disposizione di tutti.

Ha prodotto anche **nuove forme di creatività sociale** come reazione al distanziamento: da ritrovati sensi di *community* ad occasioni di varia solidarietà (ad esempio la donazione dei *device* elettronici in “surplus domestico” piuttosto che la consegna della spesa) alla produzione di “media” completamente nuovi quali i Tik Tok, rimbalzati in Rete, e che noi abbiamo definito come un nuovo genere letterario, dal basso, quale strumento di rifiuto, resistenza, resilienza condiviso.

L’insegnamento forse più rilevante di questa crisi è l’aver fatto esplodere fragilità a livello planetario, suggerendo al tempo stesso le leve da attivare per superarle. Da un lato, le criticità strutturali dei nostri sistemi socio-economici si sono rivelate con una chiarezza tale da rendere ineludibile un processo di conversione profonda; dall’altro, **la crisi ha stimolato, e rafforzato, considerazioni sul futuro delle nostre economie, della Governance degli Stati, delle nostre società e del pianeta**, tra le istituzioni così come tra gli attori economici a livello internazionale.

# Gli effetti del Covid: le criticità

**L**a recessione economica associata alla problematica ambientale (clima) e sociale (diseguaglianze) sfocia in una crisi sistemica associabile a quanto previsto nel 1972 come “collasso”, proprio per il secolo XXIesimo, dai “**Limiti dello sviluppo**” del Club di Roma. Per questo proponiamo una lettura delle implicazioni dell’attuale pandemia alla luce del modello dei 6 Capitali.

**Capitale economico (1, materiale, 2 finanziario).** L’economia mondiale si è trovata di fronte al Covid con sacche di fragilità della crisi iniziata nel 2007-2008 non ancora superate. Da quella crisi si era cercato di uscire seguendo il consueto modello del capitalismo finanziario, orientato a risultati a breve, nella indifferenza rispetto alle esternalità negative create dalla produzione industriale sull’ambiente e sul sociale. Il drenaggio di risorse dal sistema pubblico ha generato disfunzioni sfociate nelle enormi difficoltà dei sistemi sanitari, anche dei migliori, ad affrontare la pandemia, per non parlare delle insufficienze nelle catene di fornitura di beni necessari come la strumentazione sanitaria. A fronte della crisi di intere economie, in cui **il debito pubblico è salito alle stelle, il numero di imprese si è drasticamente ridotto, il patrimonio di molte si è assottigliato, il sistema bancario ha fatto il pieno di NPL, è aumentata la concentrazione delle ricchezze**: ad esempio, il reddito dei 643 super-ricchi americani, come Jeff Bezos e Mark Zuckerberg, è passato in questo periodo da 2950 a 3800 miliardi di dollari. La sintesi di più debito pubblico, meno patrimonio imprenditoriale, più crediti inesigibili, più risparmio privato e più concentrazione della ricchezza fa sì che i forti interventi monetari degli Stati potenzialmente inflattivi e promotori di domanda dovranno ricostituire stock di capitale per la sopravvivenza delle imprese esistenti, ma soprattutto per la loro conversione e per nuove imprese verso mercati a meno rischio.

**Capitale umano, 3.** Se l’Organizzazione Internazionale del Lavoro prevede per l’anno corrente la **perdita di 25 milioni di posti di lavoro** nel mondo, in Italia l’ISTAT rileva quasi 500.000 persi: puniti, i soggetti storicamente più deboli, i giovani e le donne, i lavoratori precari. In effetti **la crisi ha rafforzato le disuguaglianze preesistenti**, già in crescita all’interno dei Paesi da decenni (come dimostrano i numerosi studi, ad esempio le rilevazioni dell’indice Gini, o le analisi di organizzazioni come Oxfam e ONU e di istituti di ricerca anche americani come PIIE (Peterson Institute for International Economics). Il Premio Nobel Joseph Stiglitz ha dimostrato che il virus attacca di più chi si trova in condizioni peggiori dal punto di vista socioeconomico; il Sustainable Development Outlook prevede entro il 2020 **100 milioni di persone a rischio di povertà** qualora non sia modificata la distribuzione del reddito. La crisi colpisce diversamente i generi: nel 2021 **47 milioni di donne si troveranno in povertà**, dato che i loro lavori sono più esposti ed il loro livello di occupazione – secondo il Mc Kinsey Global Institute – risulta comunque inferiore a quello degli uomini (39% vs il 54%); in Italia, l’ISTAT prevede un calo del tasso di occupazione femminile maggiore di quello maschile (-2.2 vs -1.6).

**Capitale relazionale, 4°.** L’emergenza con le sue implicazioni relazionali ha sensibilmente peggiorato il clima sociale dei Paesi, con un **crecente disorientamento, pessimismo, e diminuzione della tenuta psicologica delle persone**, soprattutto tra i giovani. Una ricerca di Michele Belot e al in 6 Paesi racconta di danni alla salute mentale sulla popolazione, in particolare sui 16-19enni, che sembrano avere sofferto più di altri l’abbassamento del reddito disponibile. D’altra parte, si è assistito a **cadute di responsabilità collettiva**, che, a volte rubricate sotto registri ideologici, di fatto alludono agli effetti di una società

## Effetti Covid: insegnamenti

fortemente individualista, ove risulta difficile rinunciare a benefici personali in funzione del bene comune.

**Capitale strutturale, 5°.** In molti Paesi del mondo sembrano peggiorati gli standard delle democrazie (e anche in questo caso si accelerano tendenze in atto da anni), offrendo alibi a Governi già orientati alla negazione dei diritti. Secondo il report “Democracy under Lockdown” della Freedom House, dall’inizio della pandemia le condizioni della democrazia e dei diritti umani sono peggiorate in 80 Paesi, particolarmente ove esistono democrazie deboli e Stati repressivi. Almeno in 91 dei 192 Paesi sotto osservazione, i canali di informazione hanno subito restrizioni, e in 158 Paesi si sono posti nuovi vincoli alle manifestazioni di protesta.

**Capitale naturale, 6°.** Paradossalmente gli aspetti della qualità della terra, dei mari e dell’aria sono gli unici liberi dalle conseguenze negative del contagio. Al contrario sembrano averne tratto benefici conseguenti alla riduzione di attività, consumi, mobilità. La pandemia sembra comunque connessa al danneggiamento degli eco-sistemi, per gli scompensi che ne derivano, capaci di incidere sui processi naturali, salti di specie inclusi (come nel caso dei virus).

Per l’Italia, il Rapporto 2020 di ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) prevede il peggioramento, causa crisi pandemica, di 9 sui 17 obiettivi dell’Agenda ONU 2030: povertà, alimentazione, salute, istruzione, parità di genere, occupazione, innovazione, disuguaglianze, partnership.

**P**ensando in positivo, l’emergenza ha generato comportamenti e atteggiamenti non nuovissimi, prima meno evidenti o latenti, che la crisi ha esplicitato o rafforzato.

Si pensi innanzitutto alla **mobilizzazione di energie collettive di solidarietà** e cooperazione a livello micro-sociale, dalle *community* di quartiere organizzatesi spontaneamente per garantire beni di consumo e durevoli ai soggetti deboli; alle **innovazioni logistiche** come i box refrigeranti condominiali; alla **rivalutazione dei quartieri**, spazi obbligati nel periodo, ma che saranno probabilmente più valorizzati in futuro nella prospettiva di strutture urbane meno centripete; all’incremento del *retail* di prossimità – tendenza già in atto ed esplosa esponenzialmente anche con l’ulteriore diffusione di offerte ibride dal punto di vista merceologico.

**La casa è stata e sarà uno degli ambiti di cambiamento più focalizzati:** per il bisogno di spazi individuali, che sta già modificando i nuovi progetti abitativi con una maggiore articolazione degli ambienti, ma soprattutto per l’esigenza di spazi aperti, giardini, terrazzi, balconi, che sempre più saranno parti integranti dell’alloggio, arredati, adibiti a funzioni quotidiane e non eccezionali, luoghi di socializzazione e non solo di servizi, secondo una non nuovissima ma incrementata continuità tra esterno ed interno.

La crisi, soprattutto nella prima fase dell’emergenza, ha rafforzato l’attitudine all’*home made* e al fai da te così come l’acquisizione di nuove abilità, che vedevamo svilupparsi negli anni successivi al 2007-2008 e che la “chiusura” ha radicalizzato: l’incremento dei lavori artigianali domestici, prima delegati all’esterno, la riconfigurazione degli spazi, una maggiore cura e rinnovo degli oggetti.

## Gli orientamenti dei Player dell'economia

Diventa ovviamente **apicale il ruolo delle nuove tecnologie**, che se da una parte ha incrementato l'utenza digitale, dall'altro ha segnalato l'inutilità di spostamenti fisici per molti incontri, con risparmio di tempo, energie materiali, fatica fisica. Lo *smart working*, con le sue ovvie problematiche e contraddizioni, ha costituito lo scarto dell'organizzazione aziendale forse più significativo degli ultimi anni, riallineando o comunque avvicinando l'Italia a standard già più avanzati in altri Paesi – oltre che, presumibilmente, incidendo su future logiche immobiliari grazie alla liberazione di spazi aziendali inutili a fronte dell'esigenza di strutture più piccole, più agili, probabilmente più diffuse rispetto alle attuali mega-concentrazioni.

Elemento epocale, soprattutto considerando gli ultimi anni di conflitti in seno alla Comunità Europea, **il recuperato ruolo della cooperazione internazionale**, soprattutto nella seconda fase dell'emergenza: non solo con la predisposizione di pari opportunità nello sfruttamento degli *asset* (es: la comune chiusura degli impianti turistici invernali) – ma soprattutto con l'impegno comune dell'Europa nella ricerca scientifica per la produzione e distribuzione del vaccino anti Covid, oltre che con la pianificazione di risorse utili ad una ripresa pensata non solo per bloccare il tracollo di imprese e famiglie, ma anche per orientarla in modo diverso rispetto al passato.

**A**ppare fortissimo e, come la crisi, planetario, il dibattito su come uscire dalla crisi pandemica a livello economico, sociale, e politico.

Nel contesto, si nota l'affievolimento dell'elaborazione tipicamente liberista (un esempi per tutti: Arthur Laffer –, consigliere economico di Trump – le cui teorie mantengono presa nel senso comune ma paiono più isolate entro il Gotha accademico) nel delineare specifiche vie di uscita dal disastro della pandemia. Si prevede l'intervento dello Stato a livello monetario e fiscale per iniettare risorse in una situazione al collasso, salvo poi lasciare ai consueti meccanismi del mercato il compito del rilancio dell'economia, autonomi da qualsiasi ingerenza strutturale di matrice governativa o di altri organismi istituzionali di natura pubblica.

Invece, **il Gotha del capitalismo mondiale sembra si stia orientando verso modelli di sviluppo molto diversi** rispetto al liberismo classico: più inclusivi, più attenti alle esternalità delle imprese (società e clima soprattutto), più favorevoli all'intervento dei Governi sulla struttura economica e nel commercio, oltre che ovviamente nei sistemi del Welfare.

Negli ultimi mesi il **Fondo Monetario Internazionale** esplicita, con le parole del suo direttore generale Kristalina Gheorghieva, una serie di condizioni necessarie a garantire **non solo il superamento della contingenza, ma un futuro stabile e più equilibrato**: riforme e investimenti utili a una maggiore assistenza sociale, istruzione e qualità della vita; dispositivi fiscali contrastanti i guadagni dei “vincitori” nella crisi; manovre concertate contro i flussi illeciti e le scappatoie fiscali; potenziamento di programmi di lavoro pubblico al fine di arginare meglio il rischio di altre crisi.

## Il ruolo delle Agenzie Internazionali

Inoltre l’FMI invita a dirigere gli investimenti verso il *green*, per una battaglia effettiva contro il cambiamento climatico.

Il **Financial Times**, quotidiano di netta matrice liberale, rimarcava pochi mesi fa la necessità della permanenza a lungo termine dell’intervento dello Stato nell’economia, nonché di un suo ruolo più attivo: “considerare i servizi pubblici un investimento e non passività, pensare a come rendere i mercati del lavoro meno incerti, rimettere in questione i privilegi...”.

Nell’Augurale dello scorso anno, che avevamo dedicato all’affaccio delle Imprese nel sociale –seguito con i nostri studi dal 1998– sottolineavamo l’evento dell’associazione **Business Roundtable** che con un manifesto sottoscritto da 181 CEO di grandi aziende americane nell’Agosto 2019, affermava un ruolo dell’Impresa mirato a soddisfare non solo i propri azionisti, ma tutti i portatori di interesse.

Questo tema, e cioè il passaggio dalla mission di Impresa “shareholder-oriented” a “stakeholder-oriented”, ha agito da filo conduttore del **World Economic Forum di Davos** nel Gennaio 2020, dove si sono riunite, nel 50esimo anniversario del Forum, 3000 imprese leader della finanza e della economia mondiale da 117 Paesi, e 53 capi di Governo e di Stato.

Il Forum si è concluso con l’impegno a combattere il cambiamento climatico promuovendo il passaggio ad una economia circolare a 0 emissioni, per un mondo coeso e sostenibile.

Nel frangente della crisi **le principali istituzioni internazionali** (e le organizzazioni che fanno loro riferimento) **stanno svolgendo un ruolo di orientamento** verso “l’uscita dal tunnel” probabilmente mai visto prima, in direzione di un nuovo paradigma, quello della Sostenibilità, che: a) implica una maggiore azione regolativa dello Stato non solo quanto a interventi monetari contingenti atti a “salvare il salvabile”; b) radicalizza i nuovi principi dei Player dell’economia, declinando in regolamenti operativi il legame tra attività delle imprese, benessere sociale e situazione climatica; c) si differenzia a maggiore ragione da qualsiasi capitalismo di Stato che necessariamente deriva in uno schema protezionistico negatore di una economia di mercato.

**L’Agenda ONU 2030** nasce molto prima della pandemia, nella convinzione che fosse urgente un netto cambiamento di rotta per invertire la corsa del cambiamento climatico e delle crescenti disparità sociali, economiche e culturali nel mondo.

Definisce 17 obiettivi da raggiungere entro il 2030, riguardo altrettante condizioni di base che consentano un miglioramento delle situazioni del pianeta a livello ambientale, sociale, economico. E’ stata firmata da 193 Paesi ed in Italia rappresentata da **ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile)** che raccoglie oltre 270 associazioni del Terzo settore, delle Imprese, dei consumatori etc..., impegnate su questi temi.

**L’Agenda ONU si colloca alla base dei recenti orientamenti dell’Unione Europea**, e in particolare della Commissione e del Parlamento Europeo, che proprio la crisi scatenata dal Covid ha fatto evolvere la sua pianificazione dal Green Deal Europe (focalizzato sulla transizione

energetica, l'economia circolare, la fiscalità ecologica con impatti sull'occupazione lavorativa e sulla politica finanziaria pubblica e privata) al Next Generation EU, il programma di ripresa economica dell'UE.

Erroneamente banalizzato nella dimensione economica, **il Recovery Fund costituisce in realtà un impianto di indirizzi e risorse di epocale rilevanza**, inglobando in maniera strategica la politica ambientale contro il cambiamento climatico, quella sociale basata sulla conoscenza “via” evoluzione digitale, gli investimenti per il rilancio e la resilienza dei sistemi produttivi e dei servizi pubblici.

**Componente centrale degli indirizzi della UE contenuti in questi programmi è l'economia circolare**, un modello di sviluppo che si contrappone alla tradizionale economia lineare in quanto le risorse materiali che entrano nei processi (che siano di un'impresa, di un'istituzione, di una organizzazione commerciale, ma anche di una famiglia), una volta utilizzate non ne escono in forma di spreco, ma in forma di materiali destinati a rientrare nel ciclo produttivo e distributivo.

Di là dalla raccolta differenziata, in questo contesto **si delineano numerosi altri processi**: gli scarti provenienti dalla produzione vengono sistematicamente riutilizzati; i prodotti sono ingegnerizzati fin dall'inizio per prestarsi ad un nuovo uso una volta esaurito quello primario, per cui nascono; le eccedenze alimentari della distribuzione commerciale, della ristorazione o della produzione industriale trovano nuovi sbocchi e utilizzatori. Il sistema dell'economia circolare può quindi essere definito a rigenerazione continua, riferendosi al modello della bio-imitazione - la natura in primo luogo si rigenera senza disperdere risorse. L'implementazione del sistema implica un forte livello di innovazio-

ne - nuove modalità progettuali, nuove materie prime, nuovi modelli -, e per questo si prevede possa attirare investimenti determinando nuova occupazione e creatività collegata a tecnologie abilitanti di sviluppo digitale, di intelligenza artificiale e di internet delle cose.

**Uno strumento tecnico coerente con questi complessivi sviluppi è il BES** – misurazione del Benessere Equo e Sostenibile – creato in Italia da ISTAT e da soggetti sociali nel 2013. Obiettivo del BES è integrare i parametri di misurazione del Pil, centrati sullo sviluppo economico, nell'assunto che il progresso di un Paese debba essere considerato anche in base a criteri di carattere ambientale e sociale.

Il BES, per cui sono stati identificati 12 domini fondamentali per la misura del benessere in Italia – Salute, Istruzione e Formazione, Lavoro e conciliazione di vita, Benessere economico, Relazioni sociali, Politica e Istituzioni, Sicurezza, Benessere Soggettivo, Paesaggio e Patrimonio culturale, Ambiente, Innovazione, Ricerca e creatività, Qualità dei servizi – dal 2016 fa parte del processo della programmazione economica.

La vicenda COVID 19, quindi, ha suscitato la consapevolezza della **non-neutralità degli effetti di una crisi sanitaria** rispetto ai sistemi socio-economici che impatta.

**Il percorso verso uno Sviluppo Sostenibile sembra una strada nuova** per affrontare l'emergenza in modo tale da orientarsi verso modalità di governo, produzione e consumo atti a garantire un'uscita dall'emergenza che prefiguri strutturalmente sistemi più adeguati a garantire anche per il futuro uno sviluppo equo e salvaguardante le risorse del pianeta.

# Il consumo responsabile

I movimenti di opinione e le attività messe in campo sia dai più rilevanti Player economici che dai maggiori istituti internazionali verso un cambio di paradigma socio-economico, si riflettono nell'**accresciuta sensibilità dei cittadini in tema di sostenibilità**, registrata oramai in termini inequivoci anche dai sondaggi.

In realtà, se una generica opinione dichiarata può, eventualmente, portare a queste evidenze mostrando adesione culturale a principi valoriali *mainstream*, **gli effettivi comportamenti**, considerando sia studi dettagliati, sia le dichiarazioni delle Imprese a fronte dei loro risultati di vendita, sia le analisi di altri protagonisti dell'economia, **sono ben diversi**.

Secondo i dati delle nostre ricerche ripetute negli anni (e coerenti a quelli di centri studi quali ad esempio Carrefour e Findomestic), **gli italiani che esprimono comportamenti effettivamente sostenibili**, sia nel privato sia nel pubblico, e negli acquisti, **viaggiano tra il 20 e il 30% della popolazione**. Dato significativo: i ceti socio-economicamente superiori sono i più propensi, per profilo culturale, per la possibilità di accedere a costi dei prodotti "virtuosi" sovente superiore agli altri, per un maggiore bagaglio culturale.

Contrariamente a molte opinioni circolanti, quindi, sembra che i ceti dirigenti dimostrino, a vari livelli, macro e micro, una maggiore consapevolezza riguardo le problematiche ambientali e sociali, rispetto a molte fasce di cittadini. Gli anni di stress economico, oltre alle forti sollecitazioni di ideologie individualiste molto attive nella quotidianità politica e mediatica, sono peraltro difficilmente contrastate dalla forza propulsiva dei se pur larghi movimenti di opinione *green*. Questo gap rischia di fare

recedere i soggetti economici dalle intenzioni di orientamenti diversi rispetto al passato, nel timore di impegni poco valorizzati, peraltro in una contingenza che rende non facili gli investimenti per lo sviluppo.

**Il dilemma evidente suggerisce innanzitutto un forte lavoro in direzione dello sviluppo dei consumi in sé sostenibili**, ed in un'ottica di stili di vita sostenibili, per convertire così un'adesione generica ma prevalentemente ideale, anche in prassi.

Si sta infatti pensando a una regolazione dei meccanismi di mercato che offra **prodotti e servizi "virtuosi" a costi più accessibili**: long-lasting rispetto ai fast, mobilità pubblica o bassamente energivora (e già ora il 30% dell'indotto automobilistico si sta orientando verso ibrido-elettrico), sfuso, packaging alleggeriti, sostituzione ove possibile dei percorsi aerei o su ruote con quelli su rotaia per persone e merci, una tassazione punitiva per prodotti ad alto impatto ambientale ed invece una favorevole allo sviluppo di filiere corte, promuovendo canali di vendita a breve raggio.

**Le istituzioni che lavorano alla Sostenibilità, ASviS in testa, stanno promuovendo una notevole azione di sensibilizzazione** ed educativa ad esempio attraverso il Festival dello Sviluppo Sostenibile, ma anche con un'attività di comunicazione, per ora poco pianificata sui consueti canali *mass market*, che punta a messaggi chiari capaci di evidenziare (di là da una logica sacrificale per il consumatore, ma anche da una esclusivamente etica), i benefici che i cittadini possono raggiungere con un cambiamento degli stili di consumo a cui ci si è adattati, e inevitabilmente affezionati.

# La produzione sostenibile

Seguendo la traccia del paradigma della Sostenibilità, **cambierebbero** non solo la vision, ma anche **le pratiche gestionali delle Imprese**, di là dall'intervento invocato per la riduzione delle emissioni. Un'Impresa che si riconverte ad un paradigma di Sostenibilità è consapevole dei vincoli ambientali e sociali, la cui inosservanza lungo tutto il processo produttivo e distributivo genera effetti esterni critici a carico della comunità e dell'ambiente. L'assunzione di questa svolta si pone alla base, soprattutto negli ultimi 5 anni, del lavoro di soggetti e istituzioni, pubblici e privati, profit e non-profit, impegnati nel "mettere a terra" le nuove finalità che le Imprese si pongono, in chiave gestionale.

Il passaggio ad un paradigma di Sostenibilità implica infatti **trasformazioni radicali nel sistema organizzativo a tutti i livelli**: promuovere l'uso delle energie da fonti rinnovabili; favorire la produzione di oggetti disassemblabili, riciclabili, a ridotto impatto ambientale, e a bassa obsolescenza; mantenere il controllo di tutta la filiera produttiva non solo in termini di qualità, ma anche per garantire un utilizzo di fornitori e materie prime basati su protocolli etici; qualificare i lavoratori per incrementarne la professionalità, facilitando la conciliazione tra famiglia e lavoro. In sintesi, ciò significa compenetrare nella propria strategia e attività specifiche l'orientamento al profitto con l'annullamento delle conseguenze negative sul piano ambientale e sociale.

L'allineamento dei processi produttivi ed organizzativi in funzione della Sostenibilità implica investimenti. **E' però dimostrato che le Imprese impegnate nella Sostenibilità hanno sviluppato asset competitivi superiori alle altre**: sono più solide, aumentano l'efficienza interna, fidelizzano i collaboratori, esprimono maggiore in-

novazione, incrementano la propria reputazione, avvicinano i consumatori e si assicurano un futuro durevole anche perché favoriscono il *goodwill* del sistema finanziario sempre più orientato ad investire su imprese sostenibili. Queste evidenze sono dimostrate da molti studi realizzati in Europa, Stati Uniti e Giappone, nonché dalla Ellen Mc Arthur Foundation che segue da anni questi processi, e in Italia dall'ISTAT che accerta una più alta produttività fra le Imprese investitrici in iniziative ambientali e sociali.

Dalle nostre ricerche emerge però un *bias* che rischia di diminuire l'efficacia dell'impegno in Sostenibilità delle Imprese. **Le loro pratiche sono poco e male conosciute dai cittadini/consumatori, riducendo così l'attrattività della loro offerta**. Con queste evidenze chiudevano l'Augurale dell'anno scorso, e anche nel corso di quest'anno, nuove analisi presso le Imprese ci hanno confermato il medesimo problema. La comunicazione delle pratiche di Sostenibilità è esile, anche tra quelle molto impegnate, e incontra difficoltà notevoli, sia nella organizzazione dei linguaggi appropriati, sia nell'utilizzo di canali, ad ora molto auto-riferiti.

Un cambio sistemico, in grado di massimizzare i benefici derivanti dall'assunzione del paradigma della Sostenibilità dipende quindi anche da un investimento sul piano della comunicazione capace di trasferire fino in fondo ai consumatori-cittadini l'attrattività del nuovo modello, aiutando a superare le inevitabili inerzie che rallentano il processo di adattamento ad un nuovo stile di vita.

**Le attuali strategie di comunicazione appaiono oggi poco efficaci perché dispersive**: intente a rendere conto delle molteplici attività sostenibili, ma meno capaci di raccordarle entro uno sguardo complessivo; targettizzate per

i codici e per i media su singoli stakeholder, ma incapaci di coinvolgere in un unico racconto tutti gli attori del processo.

Un cambio di marcia sul piano comunicativo presuppone quindi la capacità di **coordinare entro un discorso coerente i differenti** aspetti che concorrono nel definire una proposta sostenibile. Occorre utilizzare modelli operativi, pure esistenti e disponibili, che generino sistematicità di approccio, elevando le occasionali coloriture *green* e sostenibili, o anche “statement” pertinenti ma scollegati, in un quadro strategico. Occorre utilizzare esperti capaci di maneggiarli per produrre argomenti pertinenti ed efficaci nel contesto competitivo.

Appare in particolar modo **includibile legare in modo strutturale gli end benefit alla Sostenibilità e la Sostenibilità al posizionamento di marca**, al di là di una occasionale rivendicazione di Reputation e CSR. Diventerebbe in questo modo possibile progettare uno shift negli stili espressivi e nei racconti, tali da accompagnare i consumatori verso una nuova definizione della qualità di prodotti e servizi, valorizzati proprio in quanto esito finale dei processi sostenibili a monte.

*Per stendere questo documento ci siamo riferiti ai numerosissimi contributi comparsi negli ultimi mesi. Non potendo produrre riferimenti puntuali, citiamo in particolare quelli ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), di PLEF (Planet Life Economy Foundation), assumendoci comunque la responsabilità di quanto prodotto, nel suo complesso. Un ringraziamento particolare al collega Raffaele Solaini, per la sua collaborazione sempre illuminante.*



**A S T Ā R E A**  
SOLUTIONS FOR MANAGEMENT

Astarea srl  
via Pietro Custodi 8  
20136 Milano  
t. +39 02 89423927  
f. +39 02 83390294  
[www.astarea.it](http://www.astarea.it)  
[infoastarea@astarea.it](mailto:infoastarea@astarea.it)