

Introduzione

La visione tradizionale del mondo come una torta di dimensioni fisse impone che ci siano solo due tipi di risorse: le materie prime e l'energia. In verità ce ne sono tre: le materie prime, l'energia e la conoscenza. Le prime due sono esauribili – più ne consumi, meno te ne rimane. La terza, invece, cresce e si sviluppa – più la utilizzi, più ce ne sarà. A ben vedere, un aumento nella conoscenza può permetterti di avere anche più materie prime e più energia. Se investo 100 milioni di dollari nella ricerca di petrolio in Alaska e lo trovo, oggi io avrò più petrolio, ma per i figli dei miei figli ce ne sarà di meno. Al contrario, se investo la stessa cifra in ricerche sull'energia solare e scopro un sistema innovativo e più efficiente per gestirla, sia io sia i miei nipoti avremo più energia.

– Yuval Noah Harari, *Homo deus. Breve storia del futuro* (ed. it. Milano, Bompiani, 2017)

Da quando ho cominciato a pensare a questo libro, mi è subito parso chiaro come a oggi non ci sia una definizione univoca di che cosa sia la sostenibilità. Secondo Donella Meadows, studiosa appassionata del tema, ricercatrice e parte del team che ha realizzato il pionieristico Rapporto al Club di Roma *The Limits to Growth*¹ pubblicato nel lontano 1972, il termine «sostenibilità» ha tanti significati quante sono le persone che lo usano: «[...] A volte diciamo che è come il jazz, o la qualità, o la democrazia – non la si conosce definendola, la si conosce sperimentandola, entrando dentro, vivendola – o forse piangendo la sua assenza. Ma qualsiasi cosa si dica a parole non è Sostenibilità, sono solo Parole. Quelli che sanno non

¹ Si vedano Donella Meadows, «Definition of Sustainability» www.clubofrome.org/report/the-limits-to-growth/ e la voce «Rapporto sui limiti dello sviluppo» in Wikipedia.

parlano, quelli che parlano non sanno»². L'obiettivo di *Pensare sostenibile* non è quindi quello di aggiungere l'ennesima definizione a un concetto le cui origini si perdono nella storia delle interazioni tra l'essere umano e l'ambiente circostante. L'idea è invece di far parlare «quelli che sanno» e provare a mettere insieme un mosaico di significati, attingendo alla conoscenza, alle esperienze e alle idee di chi la sostenibilità la vive ogni giorno, per costruire un'immagine chiara e condivisa del mondo che vorremmo lasciare ai nostri figli.

Fino a poco tempo fa il futuro del nostro pianeta e dell'umanità stessa sembrava non essere un problema dei singoli imprenditori, di manager o di cittadini comuni ma solo delle istituzioni e della politica nazionale e internazionale. Le battaglie ecologiste, d'altro canto, sembravano qualcosa di utile ma non vitale, di cui potevano tranquillamente occuparsi altri, in primis scienziati, esperti, attivisti, o visionari. Oggi invece non possiamo ignorare quello che gli eventi e la scienza ci dimostrano ogni giorno, rapporto dopo rapporto. Mentre su alcuni fronti, negli ultimi trent'anni, abbiamo fatto passi da gigante – penso alla salute, all'aspettativa di vita, all'istruzione e all'uscita dalla povertà di milioni di persone –, su altri, cruciali per la nostra sopravvivenza su questo pianeta, siamo sull'orlo del baratro e abbiamo già superato il punto di non ritorno.

Lex segretario generale delle Nazioni Unite, Ban Ki-moon, ha detto: «Le terre e gli oceani del nostro pianeta sono già al limite dello sfruttamento per far fronte alle necessità di sette miliardi di persone. La popolazione umana continua a crescere. La ricerca di soluzioni sostenibili è un imperativo economico e morale se vogliamo realizzare il futuro che desideriamo»³.

Il 2017 è stato il secondo anno più caldo della storia in base ai dati della Nasa⁴, preceduto soltanto dal 2016. Il maxi rapporto di *Lancet*⁵, redatto da ricercatori ed esperti di 26 enti, tra università e organizzazioni mondiali come l'OMS, ha preso in esame 40 indicatori per monitorare l'impatto dei cambiamenti climatici sulla salute e ci spiega come il *global warming*

² Donella Meadows, «Definition of Sustainability», donellameadows.org, 24 febbraio 1995.

³ «Secretary-General, in Remarks at Durban Side Event, Stresses Need for Partnerships to Reduce Deforestation, Promote 'Green' Growth», United Nations Meeting Coverage and Press Releases, www.un.org/press/en, 7 dicembre 2011 (traduzione dell'Autrice).

⁴ <https://earthobservatory.nasa.gov/IOTD/view.php?id=91604>.

⁵ «Climate change and health», infografiche tratte dal report *The Lancet Countdown 2017*, www.thelancet.com.

stia causando una maggiore diffusione di malattie infettive e minando la produttività dei lavoratori rurali, e come a ogni aumento di un grado della temperatura terrestre corrisponda un calo del 6% nelle rese globali di grano e del 10% di quelle di riso. Crescono inoltre l'esposizione a disastri naturali dovuti a eventi eccezionali del clima e il rischio di un aumento esponenziale dei cosiddetti rifugiati climatici.

Nel 2017 la popolazione mondiale ha superato la soglia dei sette miliardi e mezzo di individui. Nel 2050, secondo le ultime proiezioni delle Nazioni Unite, raggiungerà il numero di 9,8 miliardi di persone. Se consideriamo che nel 1950 eravamo poco più di due miliardi e mezzo, in cento anni la popolazione mondiale si sarà quasi quadruplicata.

Un altro rapporto pubblicato da DNV-GL dal titolo *The Future of Spaceship Earth*⁶ («Il Futuro dell'astronave Terra») dimostra inequivocabilmente come tutte le previsioni evidenziate nel 1972 dal già citato rapporto *The Limits to Growth* si stiano puntualmente verificando e che la Terra è come una bellissima astronave azzurra che naviga nello spazio, con le risorse in rapido esaurimento.

Nonostante le previsioni scientifiche, i protocolli di intesa tra stati, le prescrizioni degli organismi internazionali europei e nazionali e gli sforzi eroici degli attivisti, sembra mancare ancora una consapevolezza, sufficientemente diffusa, del *dove siamo e dove stiamo andando*, e soprattutto del fatto che le soluzioni che Ban Ki-moon ci esorta a trovare sono un «imperativo» per tutti noi.

La resilienza

Una soluzione l'ha proposta Dennis Meadows, coordinatore dello studio e coautore di *Limits to Growth*, che nel 2014, in occasione della conferenza «L'era dei Limiti», ha affermato: «La ragione per cui non abbiamo una risposta al cambiamento climatico non è perché non abbiamo modelli migliori. È perché la gente se ne frega». Ha poi concluso lapidario: «È troppo tardi per lo sviluppo sostenibile, è ora di spostare l'attenzione dalla sostenibilità alla resilienza». Da allora, per molti addetti ai lavori, «resilienza» è diventata la nuova «sostenibilità». Alcuni ne parlano compiaciuti, come

⁶ www.dnvgl.com/technology-innovation/spaceship-earth/index.html.

se fosse tutto sommato una buona strategia, altri con rassegnazione, come per dire «non siamo riusciti a invertire la rotta, prepariamoci all’impatto». La resilienza, intesa come la capacità di resistere a un urto, uno shock o a uno tsunami, per quanto la si voglia pensare in termini positivi come capacità di rimbalzare o rialzarsi rafforzati dopo una caduta, rimane pur sempre una *reazione*. È indubbiamente utile, anzi indispensabile in questa fase, prepararsi ad affrontare gli effetti negativi degli errori del passato e rafforzarsi sempre più. Ma la resilienza da sola non può bastare perché, a differenza del concetto di sostenibilità, non porta in sé nessuna idea di futuro o di responsabilità, se non verso se stessi, e non evoca nessun pensiero catalizzante che possa trasformarsi in un piano d’azione collettivo tale da determinare un cambiamento significativo.

Jumping together

La domanda che si pone è dunque se vogliamo semplicemente prepararci a rimbalzare o se invece vogliamo davvero provare a fare un salto in avanti.

Per me la risposta è arrivata durante il Women’s Forum on Inequality and Sustainable Growth, che si è tenuto a Roma il 7 e 8 aprile 2017, in preparazione del G7 delle donne. Dopo una serie di interventi su problematiche quali la parità di retribuzione, il diritto all’istruzione, il riconoscimento della cittadinanza giuridica ed economica, e dinanzi a una grande disomogeneità di istanze derivanti dall’elevato indice di disuguaglianza esistente nel mondo su questo e su altri diritti fondamentali, l’intervento di una giovane donna, Kawinzi Muiu, Director of the Gender Office al World Food Programme, è stato ad un certo punto dirimente. Non ricordo esattamente le sue parole ma provo a sintetizzare: «Finché continueremo a combattere ciascuna le proprie battaglie nella propria comunità locale, nel proprio Paese, non potrà mai succedere niente di davvero impattante; non riusciremo a scatenare il potenziale delle donne nel mondo. Ma immaginate solo un attimo, se ci prendessimo per mano e saltassimo tutte insieme [*what if we jumped together*], pensate come tremerebbe la Terra». Ero emozionata. Ho immaginato una campagna virale *Jumping together*, come l’iniziativa Ice Bucket Challenge, in cui donne di ogni professione, ceti sociale ed età, in ogni parte del mondo si prendono per mano e saltano insieme per far tremare la Terra e risvegliare le coscienze. Cercando su Google «jumping together» tra i risultati restituiti ho trovato *consilience*, la

consilienza⁷: un termine che porta in sé il valore del mettere a sistema una molteplicità di conoscenze a supporto di un'idea unica, forte e potenzialmente dirimente.

Ma affinché un patrimonio di saperi possa trasformarsi in un potente agente di cambiamento è necessario che converga su un chiaro obiettivo condiviso, raggiungibile solo attraverso la capacità di collaborare. Lo storico Yuval Noah Harari, nel suo *Homo Deus*, ci assicura che gli esseri umani sono dotati di una straordinaria capacità di cooperazione su larga scala. Ogni aspetto della nostra vita sulla Terra, tutto ciò che ci circonda e, nel bene o nel male abbiamo realizzato, è il risultato di un'articolata e assai complessa collaborazione. Siamo quindi in grado, se l'idea ispiratrice è condivisa e forte, di unirci e saltare insieme per fare tremare la Terra. La storia è piena di esempi, di movimenti e grandi rivoluzioni culturali che hanno segnato il percorso dell'umanità. È proprio di questo che parla Diana Bracco, quando dice: «L'unità fa la forza, e occorre che tutti gli attori – pubblico e privato, accademia e industria, profit e non profit – mettano in comune i propri strumenti e le proprie competenze per sperimentare e identificare soluzioni solide, che durino nel tempo e possano essere di ispirazione e aiuto per altri, in modo da moltiplicare gli impatti».

La visione

Conoscenza, consilienza e collaborazione sono elementi fondamentali per qualsiasi impresa, ma perché possano contribuire a realizzare un sogno o un cambiamento devono essere tenuti insieme da un'aspirazione condivisa, dalla spinta emotiva di un'immagine forte e bella del progetto che si vuole realizzare.

È Donella Meadows, nel famoso discorso *Down to Earth* del 1994, che ci indica la strada per cambiare rotta e realizzare un futuro sostenibile. Partendo dalla forte autocritica rivolta alla comunità scientifica a cui appartiene, rea di aver presentato solo i rischi e i pericoli di un modo non sostenibile di gestire le risorse, la studiosa riassume in poche semplici frasi il

⁷ «Literally a 'jumping together' of knowledge by the linking of facts and fact-based theory across disciplines to create a common groundwork of explanation» (Edward O. Wilson, *Consilience: The Unity of Knowledge*, New York, Knopf, 1998, p. 7; ed. it. *L'armonia meravigliosa: dalla biologia alla religione, la nuova unità della conoscenza*, Milano, Mondadori, 1999).

senso ultimo di questo cambiamento e dell'importanza di adottare, prima di mettere in campo qualsiasi azione concreta, una nuova visione responsabile: «La *vision* è un passaggio cruciale nella definizione di politiche [di sviluppo]. Se non sappiamo dove vogliamo andare, poco importa quanti progressi facciamo. Eppure, non solo la *vision* è praticamente assente quando parliamo di politiche, ma è totalmente assente nella nostra cultura. Parliamo incessantemente dei nostri timori, delle nostre frustrazioni e dei nostri dubbi, ma parliamo solo raramente, e con un certo imbarazzo dei nostri sogni [...] La costruzione di una *vision* responsabile di un mondo sostenibile non è un processo razionale. È il risultato di valori e non di logica. La capacità di prefigurare una *vision* è un'abilità che può essere sviluppata»⁸. La prima sfida è quindi quella di provare a immaginare un mondo sostenibile, e poi chiedersi come tradurre questa immagine ideale in realtà concreta.

Qual è la *vision* dunque, e quale la strada per arrivarci?

Naturalmente non ho una risposta a questa domanda. O meglio la mia risposta è questo libro, la cui ispirazione sono proprio le storie di sostenibilità raccolte negli anni durante gli incontri di storytelling «Manager con Anima». La passione e l'emozione di chi nelle imprese ha pensato e realizzato progetti concreti, impegnandosi in prima persona, mettendoci energia e tempo, e coinvolgendo i propri collaboratori e i diversi attori sul territorio ha messo in evidenza una cultura della sostenibilità molto presente e vitale nel tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Da quegli incontri è emerso inoltre il valore di quello che mi piace chiamare «the human to human connection» nel modo più antico che l'umanità conosca: «sitting around the campfire» per condividere le esperienze attraverso il racconto, seduti appunto intorno al fuoco.

Sono infatti le persone che formano le aziende e che sentono, pensano, innovano, si ispirano. E se si alleano possono cambiare il mondo. È proprio la connessione tra esseri umani a fare da bussola e timone a questo libro: ho voluto coinvolgere persone, che a loro volta aggregano organizzazioni, che a loro volta rappresentano mondi che interagiscono e dialogano con i produttori, i creativi, i consumatori, la politica, le università e le istituzioni.

⁸ Donella Meadows, *Down to Earth*, discorso alla Sustainability Conference, Costa Rica, 1994 (traduzione di Massimiliano Rupalti; video disponibile online all'indirizzo <http://donellameadows.org/archives/envisioning-a-sustainable-world-video/>).

Ognuno con la propria storia e capacità di raccontare e creare connessioni virtuose.

Ho scelto la forma delle conversazioni per lasciar parlare i protagonisti che si sono dimostrati tutti molto generosi e disposti a condividere le loro esperienze e il loro know-how (tecnico, manageriale, finanziario, organizzativo) con il lettore.

Il focus è sulle imprese, per ragioni in parte spiegate nella Premessa, e in continuità con una tradizione di «bella impresa» come quella che era nella mente di Adriano Olivetti e di molti imprenditori e imprenditrici che hanno fatto grande l'Italia. In questa prospettiva di pensiero, credo che gli imprenditori italiani possano giocare un ruolo cruciale nella partita della sostenibilità, non aspettando le prescrizioni obbligatorie, ma cogliendo invece la molteplicità di sollecitazioni che arrivano da più fronti per fare sempre di più e meglio. Penso alle aspettative dei cittadini-consumatori, sempre più consapevoli del loro potere di influenza e sempre più attenti agli aspetti sociali, ambientali e valoriali dei loro acquisti. Ma anche agli input che arrivano dalla concorrenza internazionale e dalla finanza, senza dimenticare gli accordi in sede ONU: il Global Compact prima e i Sustainable Development Goals oggi.

La via italiana alla sostenibilità

La storia di Olivetti e della sua visione illuminata dell'impresa è di certo esemplare e resta valida anche ai giorni nostri. Come scrivono i ricercatori dell'Aspen Institute, e come emergerà dalle storie che seguono, «l'Italia può ricoprire un ruolo guida per tracciare una propria via verso il benessere sostenibile: la sfida consiste nel mettere a sistema le eccellenze culturali, scientifiche e produttive per proporre un modello virtuoso che sia di esempio per gli altri Paesi, con potenziali straordinarie ricadute in termini di competitività e immagine»⁹.

Pensare sostenibile è a servizio di questa idea e si propone di offrire un piccolo contributo al processo in atto, fornendo uno strumento agile e concreto di conoscenza e riflessione che possa ispirare imprenditori e imprenditrici, manager, professionisti e consulenti dell'oggi e del domani nell'ap-

⁹ Università di Brescia (a cura di) (per Aspen Institute Italia), *Benessere sostenibile: la via italiana a salute, ambiente, stile di vita*, www.aspeninstitute.it, 16 luglio 2014.

plicazione del pensiero sostenibile come leva strategica per la creazione di valore, innovazione e sviluppo.

Il libro offre, per i non addetti ai lavori, una breve panoramica storica sull'evoluzione della sostenibilità nel mondo, in Europa e in Italia. A seguire, nella Prima parte, saranno le conversazioni con i «pionieri» nostrani della sostenibilità a completare il quadro: ascolteremo le storie di uomini e donne che seppur muovendosi in mondi molto diversi, hanno orientato la vita professionale e i loro studi ai temi della sostenibilità. I pionieri sono coloro che hanno contribuito a creare quel *mindset* grazie al quale possiamo affermare che l'economia e l'impresa devono essere per definizione sostenibili, altrimenti non hanno futuro.

La Seconda parte è dedicata invece agli «intraprendenti», uomini e donne, manager e imprenditori, non sempre noti al grande pubblico, le cui storie sono la testimonianza di quanto ricco, innovativo e articolato sia il patrimonio imprenditoriale del nostro Paese. Ma anche di quanto vi sia già fortemente radicata la cultura della responsabilità e del rispetto degli equilibri, in una prospettiva di lungo respiro. Gli intraprendenti raccontano storie di imprese sostenibili piccole e grandi, ereditate o appena germogliate, nate in risposta ai bisogni del territorio, delle persone e del pianeta.

La Terza parte è dedicata ai «catalizzatori» e «attivatori»: coloro che, con la loro attività, il loro ruolo di propulsori e innovatori, possono accelerare il processo di cambiamento che in parte è già in atto, con lo scopo di raggiungere la massa critica necessaria a innescare la «rivoluzione sostenibile».

Il libro si conclude con uno sguardo alle caratteristiche delle Leadership 2030 e una conversazione con Roberto Poli sui futuri possibili.

Dunque, se è vero, come sostiene la conduttrice televisiva Oprah Winfrey, che la gente risponde al potere della positività espressa dalle storie delle persone la cui sorte è cambiata nel tempo, spero che le testimonianze raccolte in questo libro possano innescare un processo di cambiamento attraverso l'«osmosi positiva», e quel «jumping together» che porta in sé una carica di speranza per un cambiamento autentico, deciso e di lungo respiro.